



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Hajdová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Veronika Hajdová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku finančního plánování. V úvodní kapitole jsou vysvětleny základní teoretické pojmy, které jsou důležité pro pochopení dané problematiky. Cílem této práce je vytvoření finančního plánu pro vybranou společnost na následující 3 roky, což je zároveň předmětem hlavní části této diplomové práce. Finanční plán je sestaven ve dvou variantách: optimistické a pesimistické. V obou variantách finančního plánu budou zakomponovány důsledky plánované investice společnosti. V závěru práce je tvořeno zhodnocení a kontrola výsledků obou variant finančního plánu.

Abstract

The diploma thesis is focused on the issues financial planning. In the introductory chapter the basic theoretical terms, which are important to understanding the issue, are explained. The aim of this thesis is to create a financial plan for selected company for the next 3 years, which is also the subject of the main part of this diploma thesis. The financial plan is compiled in two variants: optimistic and pessimistic. In both options of the financial plan the consequences of the company's planned investment will incorporate. At the end of the thesis, the evaluation and control of the results of both variants of the financial plan is made.

Klíčová slova

finanční plán, finanční analýza, strategická analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost, pesimistická a optimistická varianta

Key words

financial plan, financial analysis, strategic analysis, profitability, liquidity, indebtedness, pessimistic and optimistic variant

Bibliografická citace

HAJDOVÁ, Veronika. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119702>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Můj obrovský vděk patří panu Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za vedení mojí diplomové práce, za jeho cenné a odborné rady i čas. Dále pak patří mé poděkování zaměstnancům společnosti Hirschmann Czech s.r.o., kteří mi poskytli informace důležité pro zpracování této práce. V neposlední řadě patří moje poděkování rodině, přátelům a známým, kteří mně při psaní této práce a během celého mého studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	16
2.1 Finanční plánování.....	16
2.1.1 Principy a zásady finančního plánování	17
2.2 Finanční plán.....	21
2.2.1 Klasifikace a struktura finančních plánů	21
2.2.2 Dlouhodobý finanční plán	23
2.2.3 Krátkodobý finanční plán	24
2.3 Strategická analýza.....	24
2.3.1 SLEPTE analýza	25
2.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí	28
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku metodou „7S“	31
2.4 Finanční analýza.....	32
2.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	34
2.5 Metody finanční analýzy.....	38
2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů	39
2.5.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	39
2.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	45
2.5.4 Analýza soustav ukazatelů.....	46
2.6 SWOT matice.....	52
2.7 Sestavení finančního plánu	53
3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	56
3.1 Základní informace o společnosti	56
3.1.1 Představení a stručná historie společnosti	57

3.2	Strategická analýza podniku	59
3.2.1	SLEPTE analýza	59
3.2.1	Porterův model konkurenčního prostředí	71
3.2.2	Analýza 7S	74
3.3	Finanční analýza podniku	76
3.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	76
3.3.2	Analýza poměrových ukazatelů	87
3.3.3	Analýza rozdílových ukazatelů	97
3.3.4	Analýza soustav ukazatelů	99
3.4	Zhodnocení finanční analýzy	102
3.4.1	Přednosti finanční situace	102
3.4.2	Nedostatky finanční situace	103
3.5	SWOT matice	104
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	106
4.1	Prognóza tržeb	106
4.2	Předpoklady pro sestavení finančního plánu	117
4.2.1	Zisková marže	117
4.2.2	Plánování položek pracovního kapitálu	120
4.2.3	Plán dlouhodobého majetku	123
4.3	Optimistická varianta finančního plánu	127
4.3.1	Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta	128
4.3.2	Rozvaha (aktiva) – optimistická varianta	129
4.3.3	Rozvaha (pasiva) – optimistická varianta	131
4.3.4	Cash flow – optimistická varianta	133
4.4	Pesimistická varianta finančního plánu	134
4.4.1	Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta	135

4.4.2	Rozvaha (aktiva) – pesimistická varianta	136
4.4.3	Rozvaha (pasiva) – pesimistická varianta.....	137
4.4.4	Cash flow – pesimistická varianta	138
4.5	Zhodnocení variant finančního plánu.....	139
ZÁVĚR		145
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		147
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		150
SEZNAM GRAFŮ		151
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		152
SEZNAM TABULEK		153
SEZNAM PŘÍLOH.....		156

ÚVOD

Finanční plán je možné chápat jako výsledek finančního plánování, které je součástí finančního řízení a rozhodování, což je nedílnou součástí veškerých aktivit v podniku. Tato diplomová práce je zaměřená na sestavení podnikového finančního plánu ve vybrané společnosti na období následujících 4 let ve dvou variantách, a to optimistické a pesimistické. Důvod vypracování finančního plánu je skutečnost, že na začátku roku 2019 byla dokončena investice, jejíž přibližná hodnota je 1 miliarda Kč, která je v podobě výstavby nové výrobní haly a rozšíření výroby, ve spojitosti s pořízením nových strojů.

První část práce je věnována vymezení teoretických východisek práce. Jsou zde vytyčeny a vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky finančního plánování, strategické a finanční analýzy podniku. Mezi tyto základní pojmy patří především samotný pojem finanční plán a finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza a její jednotlivé metody.

V následující části práce je nejprve popsána stručně historie a představen vybraný podnik, kterým je pro účely této diplomové práce společnost Hirschmann Czech s.r.o., jejíž hlavní činností je vstřikolisování konektorů, výroba vstřikolisovacích forem a výroba jednoúčelových strojů a zařízení. Jsou zde zmíněny nejdůležitější informace o podniku, kterou jsou následně využity v rámci zpracování vybraných analýz. V rámci strategické analýzy jsou zpracovány následující analýzy: SLEPTE analýza, analýza „7S“ a Porterův model konkurenčních sil. Následně je podrobně vypracována finanční analýza podniku, která se skládá z vybraných metod, a to konkrétně z analýzy absolutních ukazatelů, analýzy poměrových ukazatelů, analýzy rozdílových ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů. Dále pak autorka vypracuje SWOT matici, v níž shrne informace získané z předchozích analýz.

Poslední část práce obsahuje vytvoření návrhu podnikového finančního plánu na roky 2018-2021 ve dvou variantách: optimistické a pesimistické. K tomu, aby mohlo dojít k vytvoření podnikového finančního plánu je nutné vymezit relevantní trh a rovněž provést jeho prognózu. Podstatnou roli ve finančním plánu hrají tzv. generátory hodnoty, kterými jsou především tržby a jejich vývoj, zisková marže, investice do pracovního

kapitálu a plán dlouhodobého majetku. Z důvodu reálnějších výsledků budou využity hodnoty předpokládaných nárůstů položek, které byly zjištěny přímo z dané společnosti. V této části práce dojde k vyčíslení podstatných položek účetních výkazů ve dvou variantách, optimistické i pesimistické. Pro obě tyto varianty jsou následně navrženy plánované účetní výkazy pro roky 2018-2021, které jsou podrobeny finanční analýze pomocí stejných metod jako v případě finanční analýzy týkající se dat z minulosti.

Závěr práce je zaměřen na zhodnocení splnění cílů, které jsou na začátku této práce stanoveny.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Tato diplomová práce nese název „Návrh podnikového finančního plánu“ a **hlavním cílem** autorky je sestavit návrh finančního plánu pro vybraný podnik (v případě této práce se jedná o společnost Hirschmann Czech s.r.o.) pro období následujících 3 let ve dvou variantách: optimistické a pesimistické. Autorka za tímto účelem vypracuje strategickou a finanční analýzu podniku za uplynulých 5 let a výsledky porovná a zhodnotí s oborovými průměry.

Přínosem finančního plánu je skutečnost, že v něm budou zakomponovány důsledky dokončení investice, jejíž konec je naplánován na první polovinu roku 2019 a ovlivní tento podnik, ať už z pohledu majetkové struktury ve výkazu rozvaha, také v předpokládaném navýšení tržeb nebo navýšení nákladů v podobě odpisů budovy a nových strojů a výrobních nákladů. Jedná se o investici v podobě výstavby nové výrobní haly a rozšíření stávající výroby ve spojitosti s pořízením nových strojů v odhadnuté hodnotě 1 miliardy Kč. Z tohoto důvodu se autorka rozhodla sestavit finanční plán na 4 roky ve dvou variantách, aby byl ve finančních výkazech rovněž zachycen důsledek plánované investice.

Mezi jednotlivé **dílčí cíle** patří:

- § definovat základní pojmy související s problematikou finančního plánování, strategické a finanční analýzy,

- § vypracovat strategickou analýzu okolí vybraného podniku za posledních 5 let s využitím vybraných analýz,

- § vypracovat finanční analýzu vybraného podniku za posledních 5 let s využitím vybraných metod finanční analýzy,

- § sestavení návrhu podnikového finančního plánu na následující 4 roky, konkrétně roky 2018-2021, ve dvou variantách – optimistické a pesimistické.

V rámci zpracovávání této diplomové práce budou použity logické metody, které se řadí mezi základní vědecké metody. Vybrané logické metody vedly ke zjištění podstatných informací, které napomohly k pochopení problematiky podnikového finančního plánování. Jednalo se konkrétně o metody: analýza, syntéza, indukce a dedukce. Mimo uvedené logické metody byla rovněž využita i metoda komparace a dokumentační porovnání. Dokumentační porovnání představuje skutečnost, že jsou získávány informace o vybraném podniku a měření probíhá pomocí grafů, tabulek a diagramů. Komparace je metodou, s jejíž pomocí je možné srovnat shodné i odlišné znaky.

Analýzu jako logickou metodu je možné, v rámci psaní odborných a závěrečných prací, charakterizovat jako popis skutečností neboli rozbor jednotlivých znaků a vazeb. Konkrétně v případě této diplomové práce, půjde o znaky a vazby, které jsou v rámci celého podnikového finančního plánování, včetně vazeb mezi jednotlivými účetními výkazy, které jsou hlavním zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy. Pomocí syntézy naopak je možné pochopit celý systém tvorby podnikového finančního plánu, neboť ta na rozdíl od analýzy pomáhá pochopit zjištěné skutečnosti a informace. Dedukce představuje odvozování konkrétnějších (méně obecných) tvrzení od obecnějších. Indukce je procesem opačným oproti dedukci, z toho důvodu se z méně obecných tvrzení vyvodí obecný závěr.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

V této části diplomové práce se autorka pokusí vysvětlit základní pojmy související s problematikou finančního plánování v podniku. Jedná se především o pojem samotného finančního plánování, dále také finanční plán, strategická a finanční analýza a jednotlivé metody finanční a strategické analýzy.

2.1 Finanční plánování

Pojem finančního plánování je vyjádřen mnoha odlišnými definicemi od různých autorů a autorka práce vybrala několik z nich. Jedním z možných chápání finančního plánování je to, že obecně plánováním se rozumí stanovování cílů a určování cest k jejich dosažení a finanční řízení je součástí řízení podle těchto cílů, s tím, že hlavním cílem podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty¹.

Jiná definice finančního plánování udává, že se jedná o proces podnikového rozhodování o možných rizicích, která jsou pro daný podnik zajímavá a podstatná, neboť se v nich skrývají příležitosti, a rovněž o rizicích, která nejsou nezbytná a pro podnik příliš zajímavá. Podstatou finančního plánování je odhadnutí skutečností, které jsou významnými pro zajištění finančního zdraví, a rovněž dlouhodobé finanční stability podniku².

Úlohou finančního plánování je včasné varování podnikového systému, neboť musí předvídat finanční situace v podniku, které mohou s velkou pravděpodobností nastat, dříve, než nastanou. Finanční plánování má za úkol stanovit finanční cíle tak, aby byly v souladu se zájmem vlastníků podniku, kterým jde především o zhodnocení investovaného kapitálu. Dále pak finanční plánování musí formulovat finanční politiku podniku (jinými slovy stanovit zásady způsobu financování podniku), která závisí na finanční situaci podniku, strategii rozvoje a analýze vnějšího okolí podniku. V neposlední řadě rovněž musí finanční plánování stanovit vývoj financí podniku, který je v souvislosti

¹ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004, s. 96.

² KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 131.

se stanovenými cíli a způsobem financování a zároveň s ohledem na vzájemné vazby na další dílčí plány podniku, kterými jsou především plán prodeje, plán výroby, plán investic a plán vědy a výzkumu³.

2.1.1 Principy a zásady finančního plánování

Aby finanční plánování plnilo v rámci finančního řízení podniku správnou úlohu, je potřeba, aby během finančního plánování byly dodržovány následující základní principy a zásady:

- princip preference peněžních toků,
- princip respektování faktoru času,
- princip respektování a minimalizace rizika,
- princip optimalizace kapitálové struktury,
- zásada dlouhodobosti finančního plánování,
- zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů,
- zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů,
- zásada programové ziskové orientace podniku,
- zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů,
- zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů,
- zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů,
- zásada relativní autonomie finančního plánu⁴.

Principem preference peněžních toků se rozumí taková situace, kdy v krátkodobém i v dlouhodobém časovém horizontu dochází k tomu, že souhrnné peněžní příjmy jsou vyšší než celkové peněžní výdaje. Ačkoliv se může zdát tato situace jako normální a zcela logická, v praxi je možné se setkat poměrně často s názorem, že nejdůležitějšími hledisky pro finanční hospodaření podniku jsou kategorie jako například zisk, náklady a výnosy. Je nutné rozlišovat mezi přírůstkem zisku a přírůstkem peněžních prostředků, mezi příjmy a výnosy a mezi výdaji a náklady, neboť ziskový podnik neznamená automaticky finančně zdravý podnik. Tento princip je podstatný převážně pro

³ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004, s. 96.

⁴ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 110-112.

řízení likvidity a také při investičním rozhodování. **Princip respektování faktoru času** představuje skutečnost, že má docházet v průběhu finančního řízení k preferenci dřívějšího příjmu před následujícím příjmem, za předpokladu, že nominální hodnota obou příjmů je stejná. Důvod, proč dochází k preferování dřívějšího příjmu před následujícím, je ten, že i v rámci cenově konstantního prostředí (tedy prostředí kde je nízká či nulová inflace) je možné dřívější příjmy využít efektivněji, například k financování ziskovějších aktivit v podniku nebo také v rámci finančního investování. Tento princip je využíván převážně v rámci hodnocení efektivnosti investic v podniku za pomoci metody čisté současné hodnoty (zkráceně ČSH nebo také NPV z anglického názvu net present value). Následujícím principem je **princip respektování a minimalizace rizika**, který je možné definovat jako skutečnost, že v rámci kvalifikovaného finančního řízení by mělo docházet k tomu, že pokud je možné získat stejné množství finančních prostředků za cenu menšího rizika, bude preferováno před získáváním finančních prostředků za většího rizika. S ohledem na to, že v rámci finančního řízení je cílem minimalizace rizik, což ovšem neznamená automaticky, že méně riziková investice je vždy ta výhodnější, je tento princip důležitým, neboť je nutné, aby jednotlivá rizika byla identifikována a budou se brát v úvahu v rámci rozhodování. **Princip optimalizace kapitálové struktury** se zaměřuje na to, aby v rámci podnikového finančního managementu docházelo k věnování pozornosti tomu, že složení podnikového kapitálu bude optimální a zároveň se bude promítat do strategických finančních cílů podniku. Cílem tohoto principu je zabezpečení odpovídající finanční stability, snižování nákladů využívaných na kapitál (a tím dochází i ke zvyšování ziskovosti) a také dosažení požadované hodnoty konkrétního podniku⁵.

Mimo výše uvedené principy jsou v rámci finančního plánování využívány i některé zásady. **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** představuje skutečnost v rámci, které by měly mít dlouhodobé (nebo také strategické) finanční cíle přednost před krátkodobými (tedy taktickými a operačními) finančními cíli, neboť operační cíle jsou přesnější než ostatní a jsou založeny a limitovány aktuální situací v daném podniku a měly by představovat dílčí realizaci stanoveného dlouhodobého rozvoje podniku. V rámci uskutečňování této zásady v praxi je nutné brát v úvahu rovněž rozdílné vnější prostředí daného podniku. Další ze zásad je **zásada hierarchického uspořádání**

⁵ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 110-111.

firemních finančních cílů. Tato zásada je velmi úzce spjata s předchozí zásadou dlouhodobosti finančního plánování a představuje skutečnost, že je vyžadováno, aby mezi dlouhodobými finančními cíli a krátkodobými záměry byl vždy jenom jeden konkrétní cíl v pozici vrcholového cíle v určitém stanoveném plánovacím období. Toto vytyčení jednoho vrcholového cíle je podstatné pro podnikové finanční řízení, neboť je důležité, aby bylo jasné, jakého hlavního cíle má podnik v daném období dosáhnout a aby ostatní cíle byly vymezeny a hodnoceny v souvislosti s dosažením tohoto nejdůležitějšího cíle v daném časovém období. Dále pak ve finančním plánování se setkáváme se **zásadou reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů.** Tato zásada je založena na předpokladu, že při finančním plánování se bude vycházet z výsledků, které byly získány v analytické fázi finančního plánování. Jedná se především výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku (zahrnuty jsou zde rovněž výsledky finanční analýzy) a také SWOT analýzy (při které jsou zkoumány příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. Hlavní význam této zásady spočívá v tom, že pokud jsou hlavní podnikové cíle reálně dosažitelné, mají vysoký motivační potenciál, který může podnik dále podporovat a rozvíjet firemním pobídkovým systémem. Další faktor je významný především pro podniky s veřejně obchodovanými akciemi, neboť v případě, že takový podnik dosahuje předem stanovených cílů, pak se tato skutečnost pozitivně odrazí v rámci ratingového hodnocení a také hodnocení jeho kredibility⁶.

V praxi bývá pravidelně maximalizace tržní hodnoty podniku řazena mezi priority v rámci dlouhodobých podnikových záměrů. **Zásada programové ziskové orientace podniku,** ale nesmí být přehlížena, a to z následujících důvodů:

- 1) zisk před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) či zisk po zdanění (EAT) bývá v celkové hierarchii podnikových finančních cílů řazen na druhé místo a zároveň se jedná o ukazatel, který je velmi často využíván v rámci externího hodnocení ekonomické výkonnosti podniku,
- 2) mimo výše uvedené zisk rovněž výrazným způsobem ovlivňuje také tržní hodnotu podniku, která může být měřena pomocí hodnoty vlastního kapitálu, nebo také

⁶ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 111.

ukazatelem ekonomické přidané hodnoty (EVA), popř. ukazatelem tržní přidané hodnoty⁷.

Do skupiny zásad při finančním plánování se řadí rovněž **zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů**. Tato zásada má své základy ve skutečnosti, že se při finančním plánování vychází z reálného podnikového řízení, avšak ve vztahu k stále se měnícímu vnějšímu prostředí – jakkoliv by byl finanční plán sestaven sebelíp, postupem času (řádově v několikaletém horizontu) se dostane do střetu s realitou a situací v okolním prostředí podniku a z toho důvodu je potřeba jej aktualizovat. Aktualizace se u dlouhodobých (strategických) plánů doporučuje provádět ročně, u ročních plánů pak čtvrtletně. **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** je založena na skutečnosti, že struktura, forma a metody sestavení finančních plánů mají navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu. Pouze tato návaznost může zajistit srovnatelnost jednotlivých výkazů, a tedy následnou kontrolu, zda bylo dosaženo plánovaných záměrů. Velmi praktickou je **zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů**, kterou by se měl management podniku řídit, neboť by měl upřednostňovat takové plánovací procedury a plánovací výpočty, které jsou jednoduché a přehledné, tudíž se v nich dá dobře zorientovat. Použití složitějších a odborně náročných postupů by mohlo vést ke vzniku problémů, neboť s finančními plány pracují kromě finančních odborníků také mnohdy osoby v pozici manažerů, kteří mají nízkou úroveň ekonomických a finančních znalostí. Poslední z výše uvedených zásad finančního plánování je **zásada relativní autonomie finančního plánu**. Sestavované finanční plány málokdy úplně vyhovují všem stranám, kterých se týkají (ať už se jedná o majitele podniku, podnikový management či jednotlivé útvary podniku nebo samotné zaměstnance), navíc dochází k neustálým změnám vnitřního či vnějšího prostředí, které se stále vyvíjí. Tyto změny vnitřního, či vnějšího prostředí, či nespokojenost zainteresovaných stran vyúsťuje v menší nebo větší změny finančních plánů podniku, které však nesmí podnik odvádět od splnění stanovených strategických cílů. Zásada relativní autonomie finančního plánu tedy představuje skutečnost, že i přes respektování

⁷ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 111.

strategických cílů a zavedených firemních politik, je zde možnost „čelit eventuálním pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů“.⁸

2.2 Finanční plán

Finanční plán je možné charakterizovat jako výstup finančního plánování. Existují základní požadavky, které je nutno respektovat při sestavování finančních cílů, kterými jsou:

- 1) **vzájemná provázanost hlavních finančních cílů** – jedná se o provázanost finančních cílů s určitými nefinančními záměry daného podniku jako např. záměry marketingové, výrobní, logistické nebo personální,
- 2) **reálná dosažitelnost** – jde o stanovení takových finančních cílů, aby byly skutečně splnitelné s ohledem na stávající podmínky a pravděpodobné tendence vývoje faktorů vnějšího okolí podniku, které jeho činnosti podstatně ovlivňují a rovněž se musí zohlednit životní cyklus podniku, kterým v daném období prochází,
- 3) **hierarchie a konzistence finančních cílů** – např. plán zisku před zdaněním a plán tržeb a celkových nákladů,
- 4) **náležitá kontrolovatelnost finančních cílů** – není vhodné jako finanční cíle podniku stanovovat takové cíle, které je obtížné nebo nemožné objektivně vyhodnocovat (příkladem může být ukazatel hodnoty přidané trhem – MVA – a to z toho důvodu, že výše tohoto ukazatele je ovlivňována především situací na kapitálovém trhu a pouze v menší míře je ovlivňována výkonností daného podniku)⁹.

2.2.1 Klasifikace a struktura finančních plánů

Finanční plány mohou být rozděleny dle následujících hledisek:

a) podle času

- I. krátkodobé finanční plány – jedná se plány sestavované na maximálně jeden rok (tedy mohou být sestaveny měsíčně, čtvrtletně, ročně),

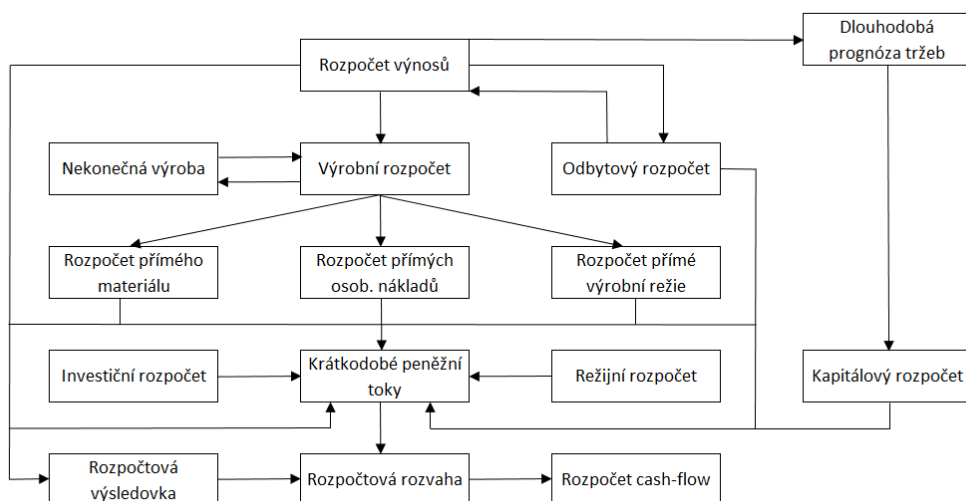
⁸ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 112.

⁹ LANDA, M. 2007, op. cit. s. 112-113.

- II. střednědobé finanční plány – bývají sestavovány zpravidla na období delší než jeden rok a kratší než tři léta,
- III. dlouhodobé finanční plány – tyto plány jsou sestavovány na období delší než 3 roky (jiní autoři uvádí i období delší než pět let, s tím, že střednědobé plány jsou pak rozšířeny na období jeden rok až pět let),

b) podle předmětu plánu

- i. dílčí plány
 - plán režijních nákladů,
 - plán krátkodobé likvidity apod.,
- ii. komplexní plány
 - plánovaná výsledovka (výkaz zisku a ztráty),
 - plánovaná rozvaha,
 - plánovaný peněžní tok (výkaz cash flow)¹⁰.



Obr. 1: Celková struktura finančního plánu (Převzato z¹¹)

Dle výše uvedeného obrázku je možné říci, že základním krokem pro sestavení finančního plánu (rozpočtu) podniku je sestavení rozpočtu výnosů, který vychází z dlouhodobé prognózy tržeb a z odbytového rozpočtu. To, jak bude vypadat finální

¹⁰ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 114-115.

¹¹ LANDA, M. 2007, op. cit., s. 116.

podoba rozpočtu výnosů závisí na konkrétním rozsahu výrobních nebo obchodních činností podniku. Rozpočet výnosů by měl být dále rozčleněn na výnosy dle jednotlivých skupin nebo segmentů produktů, a to z toho důvodu, aby tento rozpočet měl co největší vypovídající schopnost. Následuje sestavení výrobního rozpočtu, který navazuje na sestavený rozpočet výnosů a souvisí s rozpočtem nedokončené výroby a odbytovým rozpočtem. Výrobní rozpočet se skládá ze tří dílčích rozpočtů: rozpočtu přímého (jednicového) materiálu, rozpočtu přímých osobních nákladů (do kterých patří mzdy a také zákonné odvody z nich) a rozpočtu přímé výrobní režie. Celou sestavu rozpočtů doplňuje investiční rozpočet (přestavuje rozpočet pořízení dlouhodobého majetku podniku a jeho odpisů) a rozpočet režijních nákladů. Informace získané z dílčích rozpočtů jsou součástí rozpočtu krátkodobých peněžních toků. Všechny údaje z výše zmíněných rozpočtů jsou následně využity k sestavení rozpočtovaných výkazů – rozpočtové rozvahy, rozpočtové výsledovky (výkaz zisku a ztráty) a rozpočtu cash-flow¹².

2.2.2 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý (někdy také označován jako strategický) finanční plán je základním dokumentem finančního řízení a rozhodování, které jsou nedílnou součástí veškerých aktivit v podniku a je součástí strategického plánu podniku. Dlouhodobý finanční plán se zpravidla sestavuje na časový horizont tří až pěti let a zabývá se dlouhodobými důsledky uskutečněných strategických projektů na kapitálové toky podniku (tedy na zdroje finančních prostředků) a zároveň stanovuje finanční politiku na stanovené časové období¹³.

Dlouhodobý finanční plán v sobě zahrnuje:

- ❖ analýzu finanční situace podniku,
- ❖ plán tržeb na dané období,
- ❖ plán cash flow, tedy plán příjmů a výdajů,
- ❖ plánovanou rozvalu (v níž budou zahrnuty požadavky na majetkovou strukturu, potřeba finančních zdrojů, celková struktura položek aktiv a pasiv),

¹² LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 117.

¹³ GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, s. 242.

- ❖ investiční rozpočet,
- ❖ rozpočet externího financování,
- ❖ plánovaný výkaz zisku a ztráty (výsledovky)¹⁴.

2.2.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se sestavuje zpravidla na plánovací horizont 12 měsíců a jeho primárním úkolem je zejména zabezpečení krátkodobých vnějších finančních zdrojů, neboť daný podnik potřebuje mít přehled o tom, zda má dostatek finančních prostředků k uhrazení svých závazků a že krátkodobé poskytnuté i přijaté půjčky jsou smysluplně uspořádány. Krátkodobé plánování velmi úzce souvisí s plánováním běžné hospodářské činnosti podniku (tím může být například plánování struktury krátkodobých aktiv a pasiv)¹⁵.

Krátkodobý finanční plán má být v souladu s dlouhodobým finančním plánem podniku a měl by být složen z:

- plánu výnosů, nákladů a zisku – plánovaného výkazu zisku a ztráty (obvykle na rok),
- ročního plánu cash flow,
- plánu předpokládané výše aktiv a pasiv – plánované roční rozvahy¹⁶.

2.3 Strategická analýza

Strategickou analýzou okolí podniku se rozumí proces, jehož hlavní účel spočívá ve skutečnosti, že dochází k monitorování okolí podniku a následně jsou zjištěné informace vyhodnoceny tak, aby z nich v závěrečné fázi mohlo dojít k určení příležitostí a hrozeb podniku, které jednotlivé faktory vnějšího okolí podniku představují pro ten daný podnik¹⁷. Hlavním cílem strategické analýzy je především identifikovat a vyhodnotit skutečnosti, kterou jsou podstatné v rámci formulování podnikové strategie. Je tedy možné říci, že strategická analýza představuje základní vstup do navazujících procesů, které se nazývají strategické plánování. Jak vypadá strategická analýza záleží na tom,

¹⁴ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 132.

¹⁵ KISLINGEROVÁ, E. 2010, op. cit., s. 133.

¹⁶ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 133.

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 41 s.

jakou strategii podnik formuluje, jaký koncept strategického řízení podnik využívá apod. Obecně není možné doporučit jednotnou strukturu a provedení strategické analýzy, neboť v této otázce se odborníci většinou výrazně liší¹⁸.

V rámci této kapitoly budou zpracovány následující analýzy: SLEPTE analýza, analýza „7S“, Porterův model konkurenčního prostředí a SWOT analýza.

2.3.1 SLEPTE analýza

SLEPTE (PESTLE, STEPLE) analýza, jinak označována jako analýza širšího vnějšího prostředí podniku, je primárně zaměřena na odhad vývoje vnějšího prostředí podniku, což pro daný podnik může představovat určité příležitosti nebo hrozby. Zkratka SLEPTE je vytvořena z počátečních písmen anglických slov, která představují 6 faktorů z vnějšího prostředí podniku¹⁹.

Logika zpracování analýzy SLEPTE by měla být založena na skutečnosti, že u jednotlivých podstatných vývojových trendů vnějšího prostředí podniku je zkoumán a zhodnocen vývoj v minulosti a jejich současný stav, s tím, že bude předpověděn budoucí vývoj se zhodnocením, zda se v daném případě jedná o příležitost O (písmeno „O“ představuje anglické slovo opportunities) nebo hrozbu T (písmeno „T“ představuje anglické slovo threats) podniku. Příležitosti a hrozby podniku se následně objevují ve SWOT analýze²⁰.

Sociální a demografické faktory („S“ jako social)

Sociálními a demografickými faktory ovlivňujícími podnik mohou být například určité demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní faktory, dostupnost pracovní síly. Demografickými charakteristikami se rozumí především velikost populace, věková struktura, pracovní preference atd. Makroekonomickými charakteristikami trhu práce jsou například rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti. Mezi sociálně-kulturní aspekty se řadí životní úroveň, rovnoprávnost

¹⁸ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, s. 43.

¹⁹ KEŘKOVSKÝ, M., P. NOVÁK a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, s. 94.

²⁰ KEŘKOVSKÝ, M., P. NOVÁK a kol. 2015, op. cit., s. 97.

pohlaví nebo také populační politika. V neposlední řadě je možné sledovat také dostupnost pracovní síly, s tím, že pod tímto pojmem se nalézají dostupnost potencionálních zaměstnanců s potřebnými vzděláním, schopnostmi a dovednostmi²¹.

Právní faktory („L“ jako legal)

Analýza právních faktorů ovlivňujících podnik by neměla být zpracovávána bez konzultací s odborníky – právníky. Nejedná se totiž pouze o analýzu právních norem, které se vztahují na oblast podnikových financí a jejich dodržování v podniku, avšak jde o analýzu budoucího vývoje těchto platných právních norem upravujících oblast podnikových financí a závěrem rovněž posouzení, zda tento vývoj může pro podnik představovat příležitost nebo naopak hrozbu (typicky se jedná o daňové zákony). Tato analýza bude ještě komplikovanější, pokud zde existuje přesah do mezinárodního práva (to může platit pro situace, kdy podnik je exportérem nebo importérem, nebo hledá peněžní prostředky na mezinárodních finančních trzích) – a právě z toho důvodu je zde potřebná konzultace odborníků, neboť bez nich není možné tuto komplikovanou analýzu možné správně vypracovat²².

(Makro)ekonomické faktory („E“ jako economic)

Ekonomickými faktory jsou zejména základní hodnocení makroekonomické situace, mezi které se řadí například míra inflace, úroková míra, rozpočtový deficit/přebytek, výše hrubého domácího produktu celkově, ale také na jednoho občana a jeho vývoj, měnová stabilita. Dále sem patří také sledování přístupu k finančním zdrojům (tedy především náklady na tuzemské půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů). Mimo výše uvedené je nutné sledovat rovněž daňovou oblast, která představuje velmi významný faktor (především podnik bude zajímat výše daňových sazeb a jejich vývoj, cla, daňové zatížení atd.)²³.

²¹ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, s. 179.

²² KEŘKOVSKÝ, M., P. NOVÁK a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, s. 101.

²³ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, s. 179.

Politické faktory („P“ jako political)

V rámci zpracovávání strategické analýzy by měly být brány v potaz také faktory související s politikou, neboť i politická situace ve většině případů velmi výrazně ovlivňuje rozhodování o určitých hlediscích finanční strategie. Analýza by měla obsahovat také zhodnocení zemí (trhů), na kterých daný podnik působí či s nimi obchoduje, ať již v pozici exportéra nebo importéra. U všech zemí, které budou podrobeny analýze, je nutné si položit otázku jaká vláda je u moci (popř. bude v budoucnosti u moci) – zda se jedná o pravici, levici, ekologické aktivisty, nacionalisty atd. Podnik bude zajímat především jaká je či bude její politika a její postoj k mezinárodní situaci. Bude se jednat o sledování vývoje aspektů týkajících se například:

- obchodní vztahy vůči jiným státům, otevřenost/uzavřenost ekonomiky, podnik může zajímat přístup k ochraně investic nebo shromažďování či zpracování informací,
- války, embarga a jiné omezování podnikatelských aktivit,
- podpora či omezení podnikání určitého typu,
- daňová a měnová politika daného státu,
- podpora exportu atd.²⁴.

Technologické faktory („T“ jako technological)

Média neustále informují o technologickém vývoji v různých oblastech, především v oblasti finanční strategie je možné považovat za nejvýznamnější technologický vývoj týkající se IT. Avšak při odhadu budoucího vývoje těchto faktorů musí být však podnik opatrný, neboť ze zkušenosti z minulosti je možné vysledovat, že i renomovaní odborníci předpověděli vývoj zcela mimo realitu. Odborníci na informační technologie předpokládají v následujících letech mohutný nástup technologií 3D tisku nebo také tzv. průmyslového internetu (tento pojem představuje shromažďování a zpracovávání velkých datových objemů. Rozhodování o využívání technologických inovací v oblasti IT není pouze v kompetenci těch osob, které mají na starosti rozhodování o finanční strategii, ale

²⁴ KEŘKOVSKÝ, M., P. NOVÁK a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, s. 104-105.

jedná se o problém napříč různými podnikovými strategiemi, které jsou zaměřené podle jednotlivých podnikových oddělení. Finanční strategie se však týká jich všech, neboť jejím primárním cílem je zajištění potřebných finančních zdrojů a jejich návratnost²⁵.

Ekologické faktory („E“ jako ecological)

Poslední z šesticte faktorů představujících zkratku analýzy SLEPTE jsou ekologické faktory, mezi které se řadí především přírodní a klimatické vlivy, dále pak obecně známé globální environmentální hrozby (jimi může být například čerpání neobnovitelných zdrojů, narušení a úbytek ozónové vrstvy, zhoršování skleníkového efektu a s tím spojené globální oteplování atd.). Mimo výše uvedené je rovněž nutné sledovat platnou právní úpravu, která stanovuje omezení spojená s ochranou životního prostředí a dotýkající se příslušného podnikání²⁶.

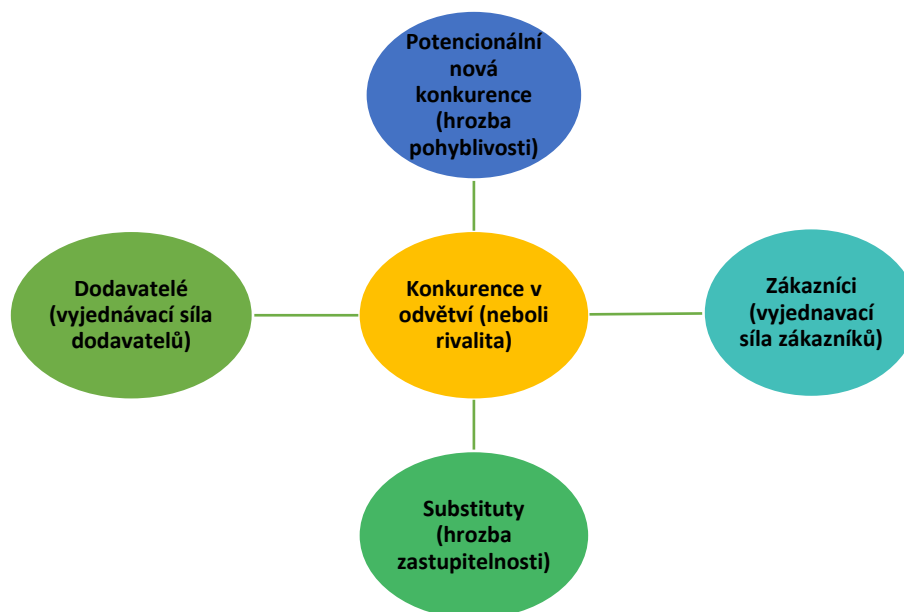
2.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model konkurenčního prostředí se jmenuje podle svého autora Portera, který pracoval s domněnkou, že ziskovost odvětví je závislá na pěti faktorech, které ovlivňují především cenu, náklady, investice a jiné skutečnosti v daném odvětví. Jedná se o konkurenci v odvětví, zákazníky, dodavatele, substituty a potencionální novou konkurenci. Dříve než podnik vstoupí na trh v příslušném odvětví, měl by provést analýzu tzv. pěti sil, které mají vypovídající schopnost o tom, zda je toto odvětví vhodné. Každé odvětví je specifické a má odlišnou strukturu od ostatních a těchto pět faktorů umožňuje nahlédnout do struktury daného odvětví a z toho důvodu se tento model řadí mezi nástroje k analýze mikrookolí podniku²⁷.

²⁵ KEŘKOVSKÝ, M., P. NOVÁK a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, s. 106-107.

²⁶ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, s. 180.

²⁷ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2012, op. cit., s. 191.



Obr. 2: Porterův model konkurenčních sil (Upraveno dle²⁸)

Prvním faktorem je **hrozba silné rivality**. Při zjištění této skutečnosti se stává dané odvětví méně přitažlivějším. Rivalita v daném odvětví roste v případě, kdy odvětví stagnuje nebo se snižuje, a to v případě, kdy daný podnik získá vyšší podíl na trhu pouze na úkor konkurenčních podniků. Aspektem, které ovlivňuje rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, neboť podniky jsou nuceny k naplňování svých kapacit i v případě, kdy by měly snížit ceny svých produktů (tato skutečnost může vést až k cenovým válkám mezi podniky). Dalším aspektem, který může zvyšovat rivalitu, je velký zájem konkurenčních podniků zůstat i nadále na daném trhu, problémem je jejich velký počet a pouze minimální rozdíly mezi produkty. Při analýze tohoto faktoru, je nutné zajistit odpověď na otázku, jak zlepšit pozici daného podniku vůči konkurenčním podnikům v tomto odvětví. Druhým faktorem je **hrozba nahraditelnosti výrobků** (tedy existence substitutů). Substitutem se rozumí podobný produkt, který může sloužit k obdobnému nebo stejnému účelu jako produkty vyráběné v rámci daného odvětví, čímž způsobují vzájemnou zastupitelnost. Odvětví, v němž se nachází mnoho substitutů je pro nový podnik neatraktivní, neboť existence substitutů dává menší prostor ke stanovování ceny, a tedy ovlivňuje výši zisku na trhu. V případě nového technologického vývoje v otázce výroby substitučních produktů vede ke snížení ceny a zisku v rámci toho trhu. Tedy před vstupem

²⁸ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, s. 191.

na trh si musí podnik zodpovědět na otázku, jak může co nejvíce snížit nebo lépe zcela zamezit hrozbě substitutů²⁹.

Třetím faktorem je **hrozba vstupu nových konkurentů** na daný trh. Tato hrozba v podobně vstupu nových podniků na trh je závislá primárně na bariérách na vstupu do jednotlivých odvětví. Bariéry vstupu do odvětví jsou většinou velmi úzce spjaty s působením některého z následujících faktorů, kterými jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost na vstup, přístup k distribučním kanálům, legislativní a právní zásahy do dané oblasti, předpokládaná reakce zavedených podniků a diferenciací produktů. Pokud je odvětví hodnoceno z hlediska ziskovosti je nejlákavějším trhem takový, který má co nejvyšší bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu, jelikož pouze málo podniků se do takového odvětví dostane, a naopak neúspěšné podniky opustí takový trh snadno. V případě, kdy jsou vysoké jak vstupní, tak výstupní bariéry, má sice takový trh potenciál ziskovosti, avšak s poměrně vysokou rizikovostí, a to z toho důvodu, že podniky, které nejsou příliš úspěšné jsou donuceny na takovém trhu i přesto dále zůstat a bojovat o svou existenci. Naopak pokud jsou bariéry na vstupu i na výstupu nízké, tak podniky mohou lehce na daný trh vstoupit i vystoupit a ziskovost na takovém trhu je většinou stabilně na nízké úrovni. Nejhorší situaci představuje skutečnost, kdy vstupní bariéry jsou nízké a výstupní bariéry jsou vysoké. V takovém případě podniky na trh mohou bez větších problémů vstoupit, avšak pokud chtějí vystoupit, je to značně problematické. Před vstupem na trh je nutné si tedy promyslet, jak by se daly zvýšit vstupní bariéry daného trhu³⁰.

Dalším faktorem z Porterova modelu je **hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**. V okamžiku, kdy vyjednávací síla zákazníků je vysoká, ztrácí takový trh na atraktivitě, jelikož na takovém trhu se zákazníci snaží snižovat co nejvíce ceny produktů a zároveň požadují stále vyšší kvalitu a více dodatkových služeb. Prodávající může na nevyhovující situaci zareagovat tak, že se zaměří primárně na zákazníky, kteří mají menší vyjednávací sílu na trhu nebo může rovněž změnit svého dodavatele a tím zlepšit svou situaci. Ještě lepší možností než předchozí uvedené, je fakt, že podnik vyvine takovou speciální nabídku, kterou zákazník nedokáže odmítnout. Je tedy možné říci, že co se týká

²⁹ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, s. 192.

³⁰ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2012, op. cit., s. 192.

tohoto faktoru, musí si podnik odpovědět především na otázku, jak by docílil snížení vyjednávací síly svých zákazníků. Posledním faktorem je **hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**. O vstup na trh není rovněž zájem, pokud mají dodavatelské podniky vysokou vyjednávací sílu a díky tomu si mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a množství dodávek a důsledkem toho podniky, které takové produkty odebírají za účelem dalšího prodeje, nejsou schopny pokrýt náklady svou prodejní cenou, která je vynucena příslušným trhem. Vyjednávací síla dodavatelů roste s jejich ubývajícím množstvím, tedy v případě, že daný produkt nabízí pouze malé množství dodavatelů (nebo v nejlepším případě pouze jeden dodavatel). Účinnou obranou je vybudování vztahů s hlavními podnikovými dodavateli. Stejně jako u vyjednávací síly zákazníků, i u dodavatelů, by se měl podnik zamyslet nad tím, jak snížit jejich vyjednávací schopnost³¹.

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku metodou „7S“

Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“ je nazývána také jako McKinseyho model 7S (tento název byl odvozen od poradenské firmy McKinsey). Jedná se o jednu z nejužívanějších metod strategické analýzy. Obecným cílem strategické analýzy je odhalení rozhodujících faktorů, které mohou ovlivnit úspěch v rámci realizování předem stanovené podnikové strategie. Pro identifikaci těchto rozhodujících faktorů se využívá pomůcka, kterou je model 7S, podle kterého musí být faktory analyzovány ve vzájemných souvislostech a vztazích. V tomto pojetí se na podnik pohlíží jako na množinu sedmi základních faktorů (název 7S vychází ze skutečnosti, že všech sedm faktorů v angličtině začíná na písmeno S). Jedná se o následující faktory:

- Strategie (strategy),
- Struktura (structure),
- Systémy řízení (systems),
- Styl manažerské práce (style),
- Spolupracovníci (staff),
- Schopnosti (skills),

³¹ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, s. 192-193.

- Sdílené hodnoty (shared values)³².

Pro potřeby tohoto modelu se **strukturou** rozumí obsahová a funkční náplň v rámci organizační struktury podniku, a to přesněji v otázce vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné spolupráce, sdílení informací a kontrolních mechanismů. **Systémy řízení** se rozumí především prostředky, procedury a systémy sloužící k řízení. Jedná se o prostředky a procedury z oblasti komunikační, informační, kontrolní a jiné. **Styl manažerské práce** je možné charakterizovat jako postoj managementu k řízení a řešení problémů, které se v rámci činnosti vyskytují. V mnoha podnicích v praxi vyvstává rozdíl mezi tím, co mají stanovené v organizačních směrnících a jiných předpisech, a tím co management dané společnosti skutečně dělá. **Spolupracovníci** jsou lidé, ať již řídící pracovníci nebo řadoví zaměstnanci a jejich vzájemné vztahy, jednotlivé funkce, aspirace, motivace, stimulace apod. **Schopnosti** je možné chápat jako určitou profesionální zdatnost, ale v tomto modelu se jedná o komplexní zdatnost celého pracovního kolektivu. Nejedná se pouze o součet kvalifikací všech pracovníků, ale je nezbytné, aby byly brány v úvahu vzájemně působící efekty (ať již kladné či záporné). **Sdílené hodnoty** je možné charakterizovat jako určité základní skutečnosti, ideje či principy, kterými se řídí pracovníci a také další osoby z podniku, které jsou přímo účastny na úspěchu podniku³³.

2.4 Finanční analýza

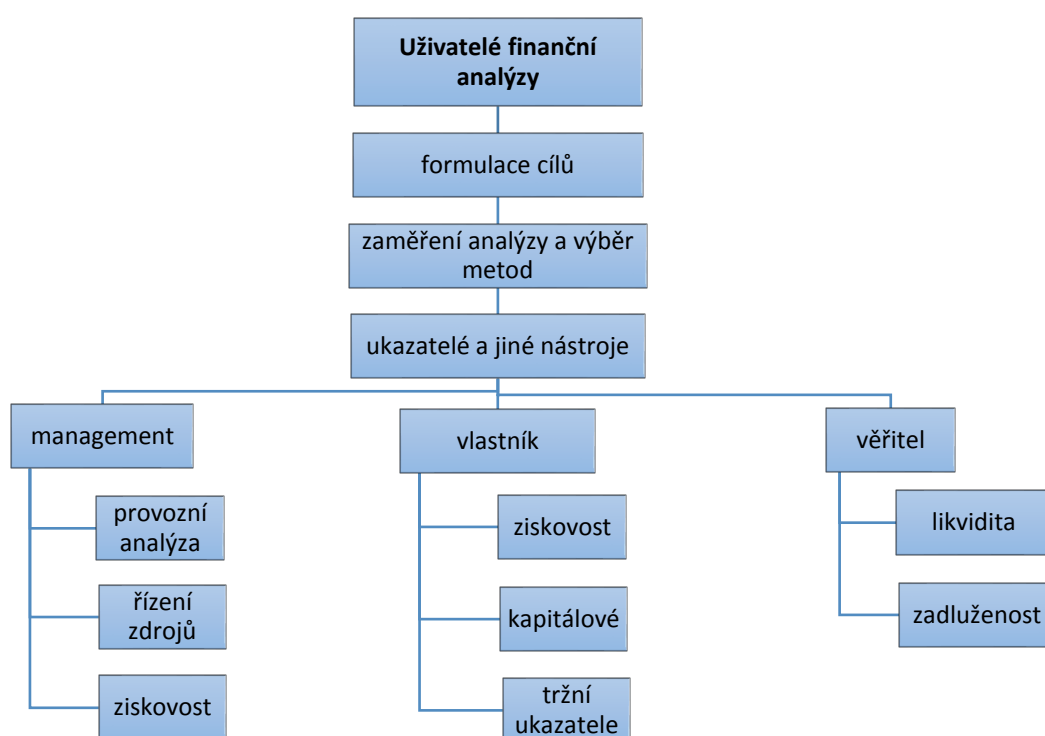
Finanční analýzu je možné charakterizovat jako nedílnou součást finančního řízení, neboť představuje zpětné informování o tom, jak se podniku dařilo v jednotlivých oblastech, v kterých oblastech se mu podařilo naplnit stanovené předpoklady a ve kterých oblastech naopak došlo k nečekaným situacím nebo situacím, kterým chtěl a měl předejít. Z toho je možné říci, že účelem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace v daném podniku. Díky jednotlivým metodám finanční analýzy podnik zjistí, zda je dostatečně ziskový, zda má optimální kapitálovou strukturu či efektivně využívá svých aktiv nebo je schopen řádně a včas splácet své závazky. Průběžná znalost výše zmíněných skutečností umožňuje manažerům správné rozhodování o finančních zdrojích, ať už jejich

³² KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 114.

³³ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. 2006, op. cit., s. 114-115.

získávání, alokaci volných finančních prostředků nebo například rozdělování zisku, kterého podnik dosáhl³⁴.

S ohledem na výše uvedené, je možné říci, že finanční analýza má z hlediska časového svůj význam ve dvou rovinách: první rovinu lze chápat jako skutečnost, že se podnik může ohlédnout do minulosti a zhodnotit svůj vývoj od určitého časového okamžiku v minulosti až do současnosti s tím, že si podnik zvolí kritéria, která nejlépe vyhovují k vyhodnocení podnikové situace. Druhou rovinou je pak skutečnost, že finanční analýza je podkladem pro finanční plánování, ať už v krátkodobém nebo dlouhodobém časovém horizontu³⁵.



Obr. 3: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření (Upraveno dle³⁶)

Na výše uvedené struktuře jsou znázorněni uživatelé finanční analýzy, jejichž prvotním úkolem je stanovení cíle, k němuž chtějí na základě vypracování finanční analýzy dospět. Na základě takto formulovaných cílů je následně zvolena metoda, která

³⁴ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 15.

³⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, s. 10.

³⁶ RŮČKOVÁ, P. 2008, op. cit., s. 11.

odpovídá stanovené finanční i časové náročnosti, a právě v tomto okamžiku dochází k rozdělení postupu podle cílové skupiny, pro kterou je finanční analýza zpracovávána³⁷.

Mimo uvedené mohou mezi uživatele finanční analýzy rovněž patřit zaměstnanci, kteří posuzují podnik z hlediska jistoty zaměstnání; dodavatelé především v otázce platební schopnosti, likvidity a dlouhodobé stability; konkurenční podniky, které chtějí získat výsledky pro srovnání; stát (především jeho příslušné orgány) z hlediska posouzení úhrady daňových povinností, popř. pro zpracování různých statistik; dále to pak mohou být burzovní makléři v rámci rozhodování o obchodech s cennými papíry nebo analytici, univerzity, novináři, široká veřejnost apod.³⁸.

2.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro účely zpracování finanční analýzy je potřeba získání příslušných dat, které jsou základem pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních a prakticky využitelných výsledků. Základním zdrojem dat jsou především účetní výkazy podniku, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow a příloha k účetní závěrce. Mimo uvedené účetní výkazy, je zdrojem cenných informací také výroční zpráva. Dalšími zdroji informací mohou být také zprávy vrcholového vedení podniku a vedoucích pracovníků, dále pak statistiky produkce, poptávky či odbytu, komentáře odborného tisku nebo nezávislé prognózy³⁹.

Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který obsahuje položky aktiv a pasiv podniku jejichž stav je zachycen k určitému datu, většinou k poslednímu dni účetního období v peněžním vyjádření. Rozvaha tedy všechny informuje o majetku, který podnik vlastní a o skladbě zdrojů, kterými je tento majetek financován, s tím, že souhrn aktiv se musí rovnat souhrnu pasiv⁴⁰.

³⁷ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, s. 11-12.

³⁸ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004, s. 8-9.

³⁹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 16.

⁴⁰ GRÜN WALD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, s. 35.

V roce 2016 nabyla účinnosti novela zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, kterou došlo ke změně struktury a náplně účetních výkazů, které se řadí do účetní závěrky. S ohledem na tuto skutečnost autorka níže vytvořila tabulku obsahující jednotlivé hlavní položky rozvahy v aktuálním znění.

Tab. 1: Struktura rozvahy (Upraveno dle⁴¹)

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Stálá aktiva	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let
		A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C.	Oběžná aktiva	B.+C.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.	Rezervy
C.II.	Pohledávky	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	C.III.	Časové rozlišení pasiv
		D.	Časové rozlišení pasiv

V rámci finanční analýzy se využívá částka dlouhodobého hmotného majetku v netto hodnotě, což znamená, že brutto hodnota se sníží o příslušné opravné položky a oprávky. Co se týká oběžných aktiv v rámci finanční analýzy je využívána jejich hodnota snížená o opravné položky. Jedná se zejména o pohledávky. Netto hodnota váže kapitál, ale nemá například vypovídací hodnotu o skutečné platební morálce zákazníků. Díky poměrně rychlému obratu zásob a s ohledem na skutečnost, že pohledávky nejsou ovlivněny inflací, není velkým problémem fakt, že jsou oběžná aktiva oceněna v běžných cenách⁴².

⁴¹ Vyhláška č. 500/2002 Sb.

⁴² GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, s. 36-37.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je přehledem výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za příslušné účetní období. Výnosy je možné charakterizovat jako veškeré činnosti podniku za určité účetní období vyjádřené v peněžních prostředcích, bez ohledu na to, zda došlo v daném období k jejich inkasu. Pojmem náklady se rozumí peněžní prostředky, které podnik účelně vynaložil k získání výnosů, bez ohledu na to, zda došlo k jejich skutečnému zaplacení ve stejném období. Výsledek hospodaření je pak rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku⁴³.

Sestavování výkazu zisku a ztráty probíhá na základě využití tzv. akruálního principu. Akruální princip představuje skutečnost, že jednotlivé transakce jsou ve výkazu zachyceny a vykázány v období, do kterého věcně a časově spadají, a nezáleží na tom, zda došlo v daném časovém období k příjmu nebo výdaji peněžních prostředků týkajících se daných transakcí. Jinými slovy řečeno, výnosy jsou uznány v období, ve kterém došlo k jejich realizaci – realizační princip (například poskytnutím služby nebo dodáním zboží zákazníkovi) a nezáleží na tom, zda došlo v daném období k jejich úhradě. U nákladů se využívá princip věcné shody nákladů s výnosy, který představuje fakt, že stejně jako výnosy, jsou i náklady uznány v období, ve kterém se podílely na tvorbě výnosů a není podstatné, jestli byly v daném období i uhrazeny⁴⁴.

Výkaz cash flow

K tomu, aby finanční řízení a rozhodování o podniku bylo praktické, je nutné mít rovněž ve vyspělých tržních ekonomikách přehled o peněžních tocích podniku, jinými slovy přehled o příjmech a výdajích (mimo přehledu o výnosech a nákladech, které se nachází ve výkazu zisku a ztráty). Existuje zde nesoulad mezi výnosy, příjmy a náklady, výdaji a ziskem a zůstatkem peněžních prostředků. Cash flow je tedy podstatným elementem finančního řízení podniku a je důležitý pro vypracování finanční analýzy. Hlavním účelem sestavování výkazu cash flow je sledování změny stavu peněžních prostředků. Ve

⁴³ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 36.

⁴⁴ GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, s. 41.

výkazu cash flow jsou zahrnuty přírůstky a úbytky peněžních prostředků, rozdělené do tří kategorií: peněžní prostředky z provozní činnosti, z investiční činnosti a z finanční činnosti. Peněžními prostředky se zde rozumí peníze v hotovosti, ceniny, peněžní prostředky na bankovních účtech (patří sem rovněž pasivní zůstatek běžného bankovního účtu a peníze na cestě)⁴⁵.

Metody sestavení tohoto výkazu jsou celkem dvě, a to přímá metoda a nepřímá metoda. Přímá metoda sestavení výkazu cash flow spočívá na skutečnosti, že přehled peněžních toků se sestavuje pomocí skutečných plateb. Jednotlivé příjmy a výdaje jsou seskupovány do předem stanovených položek. Hlavní výhodou této metody spočívá ve faktu, že jsou zde zobrazeny hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů daného podniku. Oproti tomu nevýhodou je skutečnost, že v rámci použití této metody není možné vyčíslit zdroje a způsob využití peněžních prostředků. Nepřímou metodou je možné cash flow sestavit na základě výsledku hospodaření, který je zjistitelný z podvojného účetnictví a je přeměněn na tok peněz. Nepřímá metoda má stanovený postup, ve kterém je určeno, která položka se od výsledku hospodaření běžného období odečítá a která se k němu naopak přičítá, tak aby podnik dospěl k jednotlivým kategoriím cash flow (z provozní činnosti, z investiční činnosti, z finanční činnosti) a konečnému stavu peněžních prostředků⁴⁶.

Vzájemná provázanost účetních výkazů



Obr. 4: Vzájemná provázanost účetních výkazů (Upraveno dle⁴⁷)

⁴⁵ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 46.

⁴⁶ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. 2010, op. cit., s. 48-51.

⁴⁷ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. 2010, op. cit., s. 56.

Na výše uvedeném obrázku jsou znázorněny vzájemná provázanost a souvztažnost mezi jednotlivými účetními výkazy. Je zde možné sledovat, že ve výkazu cash flow jsou sledovány příjmy a výdaje v podniku, s tím, že konečný stav peněžních prostředků vystupuje v aktivech v položce Peněžní prostředky ve výkazu rozvaha. Ve výkazu zisku a ztráty jsou sledovány naopak výnosy a náklady a rozdíl mezi těmito dvěma skupinami představuje výsledek hospodaření za účetní období. Položka výsledek hospodaření se pak objevuje v pasivech ve výkazu rozvaha. Tedy z výše uvedeného je možné konstatovat, že vedení účetnictví je komplexní činností, jejíž výstupy musí sedět vzájemně ve všech výkazech, které jsou následně využity k různým analýzám, díky kterým je možné posoudit aktuální situace v podniku.

Příloha účetní závěrky

Příloha je nezbytnou součástí každé účetní závěrky. Jsou v ní zahrnuty informace, které z rozvahy a výkazu zisku a ztráty není možné vyčíst, proto je doplňuje a vysvětluje informace v nich uvedené. Příloha účetní závěrky napomáhá k objasnění informací, které jsou podstatné z pohledu externích čtenářů účetní závěrky, aby měli možnost si vytvořit správný úsudek o skutečnostech týkajících se současné finanční situace v podniku, mají možnost zhodnocení skutečností s minulostí a odhadnout možný vývoj společnosti v budoucnosti. V příloze se nachází především informace o použitých účetních metodách, účetních zásadách, způsobu oceňování a odepisování, který majetek je zatížen zástavním právem nebo věcným břemenem, údaje o cenných papírech ve vlastnictví podniku, členění jednotlivých pohledávek (zda jsou tuzemské či zahraniční, které jsou po lhůtě splatnosti a jak dlouho atd.), členění bankovních úvěrů apod.⁴⁸.

2.5 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy se v průběhu času vyvíjely a standardizovaly a v současné době jsou v praxi velmi oblíbenými a využívanými především pro svou jednoduchost. V rámci

⁴⁸ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 47-48.

této podkapitoly budou následně popsány a rozebrány absolutní, poměrové a rozdílové ukazatele a soustavy ukazatelů.

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zabývá analyzováním vývojových trendů (k tomu slouží horizontální analýza, neboť dochází ke srovnání vývoje v čase) a procentuálním rozbohem jednotlivých položek (k tomu slouží vertikální analýza, neboť jednotlivé položky výkazů jsou vyjádřeny jako procentuální podíly celkové skladby). Dochází k rozboru účetních výkazů, konkrétněji rozvahy a výkazu zisku a ztráty⁴⁹.

Horizontální analýza účetních výkazů je zaměřena na porovnání změn jednotlivých položek ve výkazech v časové posloupnosti. V rámci této analýzy se vyčísluje absolutní výše změn a rovněž její procentuální vyjádření vůči předchozímu roku⁵⁰.

Absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období

$$\text{Procentuální vyjádření} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

Oproti tomu **vertikální analýza** je založena na vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentuální podíl vůči zvolené základně, která představuje 100 % (jako základna je většinou zvolena výše aktiv/pasiv, popř. výše celkových nákladů/výnosů u rozboru výkazu zisku a ztráty⁵¹).

2.5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jednou z nejpoužívanějších analýz účetních výkazů, s ohledem na využitelnost jejich výsledků a také z hlediska jiných úrovní analýz. Hlavním důvodem je pravděpodobně skutečnost, že tato analýza pracuje pouze s údaji ze

⁴⁹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 47-48.

⁵⁰ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. 2010, op. cit., s. 66.

⁵¹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. 2010, op. cit., s. 66.

základních účetních výkazů. V praxi je rozlišováno několik skupin poměrových ukazatelů a z hlediska zaměření těchto poměrových ukazatelů se dělí následovně:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele aktivity,
- c) ukazatele likvidity,
- d) ukazatele zadluženosti⁵².

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost (ziskovosti) vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (tzn. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje). Následně budou definovány a uvedeny vzorce pro výpočet ukazatelů: ROA, ROE a ROS.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA), z anglického return on assets, je dalším z poměrových ukazatelů finanční analýzy, kterým se měří výkonnost (produkční síla) a poměřuje se zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Existuje několik variant výpočtu ROA s pomocí EBIT nebo EAT, které se dělí pomocí celkových aktiv. Nejpoužívanějším ukazatelem je tvar s EBIT, neboť je tak výkonnost podniku měřena bez ovlivnění výsledků zadlužením a daňovým zatížením⁵³.

$$\mathbf{ROA} = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Rentabilita vloženého kapitálu (ROE), z anglického return on common equity, se vypočítává jako podíl ukazatele EAT (zisk po zdanění, čistý zisk) a vlastního kapitálu. ROE je důležitým ukazatelem především pro akcionáře, investory a společníky, neboť díky němu zjišťují, zda jimi vložený kapitál přináší přiměřený výnos s ohledem na míru rizika této investice⁵⁴.

⁵² RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, s. 47-48.

⁵³ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 98.

⁵⁴ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011, s. 57.

$$\text{ROE} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS), z anglického return of sales, vyjadřují zisk vztažený k tržbám, a díky tomu je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Vypočítá se jako podíl zisku (z důvodu lepšího srovnání s ostatními podniky se využívá nejčastěji EBIT) a tržeb (tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb)⁵⁵.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Tržby}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity pomáhají odhalit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená. V případě, že podnik má více aktiv, než je v jeho případě účelné, vznikají mu díky tomu zbytečné náklady a v důsledku toho vykazuje menší zisk. Naopak pokud má podnik nedostatek aktiv, pak bude nucen vzdát se případných velmi výhodných podnikatelských příležitostí, které by mu mohly přinést výnosy. Tyto ukazatele jde vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, příp. pasiv, nebo v podobě doby obratu jednotlivých položek aktiv, příp. pasiv⁵⁶.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje efektivnost využívání celkových aktiv. Vypočítá se jako podíl celkových tržeb (tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb) a aktiv. Hodnota tohoto ukazatele by měla minimálně dosahovat 1, ale ovlivňuje ji i příslušnost k danému odvětví (čím vyšší hodnota je, tím lépe). Nízká hodnota znamená, že podnik má neúměrnou majetkovou vybavenost a majetek neefektivně využívá⁵⁷.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

⁵⁵ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011, s. 59.

⁵⁶ SEDLÁČEK, J. 2011, op. cit., s. 60.

⁵⁷ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 102.

Doba obratu pohledávek představuje časové období, ve kterém má podnik vázány finanční prostředky ve formě pohledávek vůči svým odběratelům. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele se poté srovnává s dobou splatnosti faktur a průměrem v daném odvětví. Vysoké hodnoty doby obratu pohledávek představují větší pravděpodobnost potřeby úvěrů, a s tím spojené vyšší náklady⁵⁸.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 365$$

Ukazatel doby obratu závazků spolu s ukazatelem doby obratu pohledávek je významný v rámci posuzování časového nesouladu, který vzniká od vzniku pohledávky až do okamžiku jejího inkasa a od vzniku závazku až do jeho zaplacení. Tento rozdíl přímo ovlivňuje likviditu podniku. Doba obratu závazků by měla být alespoň ve výši doby obratu pohledávek (čím vyšší je doba obratu závazků, tím lépe pro daný podnik, neboť má větší časový prostor pro shánění finančních prostředků, větší časový prostor pro úhradu faktur od svých odběratelů a tím menší pravděpodobnost, že bude podnik donucen ke shánění úvěru nebo půjčky)⁵⁹.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 365$$

Doba obratu zásob udává časový úsek, po který jsou finanční prostředky vázány ve formě oběžných aktiv, konkrétně zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se rovná běžné době splatnosti faktur (z důvodu, že většina zboží je fakturováno a každá taková faktura má dobu splatnosti)⁶⁰.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 365$$

⁵⁸ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 103-104.

⁵⁹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. 2010, op. cit., s. 104.

⁶⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, s. 60.

Ukazatele likvidity

Likviditu je možné charakterizovat jako schopnost dané společnosti hradit své závazky. Ukazatele likvidity představují poměr mezi tím, čím je možné platit (čítatel) a tím co je nutné uhradit (jmenovatel). V praxi se rozeznávají 3 typy likvidit: okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně), pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) a běžná likvidita (likvidita 3. stupně). Likvidita je významná z hlediska rovnováhy společnosti, neboť jen dostatečně likvidní společnost je schopna včas hradit své závazky. Naopak však vysoké hodnoty jednotlivých likvidit mohou představovat nepříznivou situaci pro vlastníky společnosti, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, místo toho, aby byly využity způsobem, který by je zhodnocoval⁶¹.

Ukazatele likvidity jsou záměrně řazeny ke konci výčtu poměrových ukazatelů, neboť pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost, která je součástí koncernu jakožto dceřiná společnost rakouské společnosti, která dceřiným společnostem poskytuje finanční prostředky dle potřeby. Z tohoto důvodu budou výsledky těchto ukazatelů zkresleny a nebudou mít vypovídající hodnotu.

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit splatné závazky. Jedná se o poměr peněžních prostředků (v hotovosti a na běžném účtu), ale i jejich ekvivalentů (volně obchodovatelných krátkodobých cenných papírů) a krátkodobých cizích zdrojů (okamžitě splatné závazky). Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou stanoveny ve výši 0,9 – 1,1 (některé prameny uvádí, že pro Českou republiku je dolní hranice snížena až na 0,6; jiné uvádí dolní hranici až 0,2, ale tato okamžitá likvidita je pak hodnocena jako kritická i z psychologického hlediska)⁶².

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} pr\acute{o}středky}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pohotovou likviditu je možné charakterizovat jako fakt vyjadřující kolika korunami pohledávek a peněžních prostředků (peníze v pokladně a na bankovním účtu) je pokryta

⁶¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, s. 48-49.

⁶² RŮČKOVÁ, P. 2008, op. cit., s. 49.

jedna koruna krátkodobých závazků. Vypočítá se podílem oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých cizích zdrojů. Doporučené hodnoty toho ukazatele jsou 1 – 1,5⁶³.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{(\text{Ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby})}{\text{Kr\'atкодob\'e ciz\'i zdroje}}$$

Běžnou likviditu lze chápat jako ukazatel solventnosti. Solventnost představuje obecnou vlastnost podniku získat dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. Vyjadřuje, kolikrát pokrývá hodnota oběžných aktiv krátkodobé závazky. Tento ukazatel je citlivý na skladbu zásob a jejich správné (reálné) oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení ve lhůtě nebo jejich nedobytnosti. Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity jsou v rozmezí 1,5-2,5. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je daná společnost lákavější pro věřitele, neboť představuje větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti společnosti⁶⁴.

$$\text{Běžn\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\text{e}žn\'a aktiva}}{\text{Kr\'atкодob\'e ciz\'i zdroje}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátory výše rizika, které firma podstupuje při zvolené struktuře vlastních a cizích zdrojů. Z hlediska zadluženosti obecně platí: čím větší je objem závazků v podniku, tím větší riziko na sebe podnik bere, neboť bude muset zajistit, aby měl dostat finančních prostředků na jejich splácení bez ohledu na to, jak se mu bude v daném období dařit⁶⁵.

Ukazatele zadluženosti jsou v této diplomové práci zařazeny záměrně až na poslední pozici, a to z toho důvodu, který byl zmíněn výše, a to, že pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost, která je součástí koncernu jakožto dceřiná společnost rakouské společnosti. Rakouská mateřská společnost poskytuje dceřiným společnostem finanční

⁶³ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004, s. 52-53.

⁶⁴ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, s. 50.

⁶⁵ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 83.

prostředky dle jejich potřeb a z toho důvodu jsou tyto ukazatele zadluženosti v tomto případě zkreslené a nemají vypovídající hodnotu pro výsledné zhodnocení podnikové situace.

Celková zadluženost představuje základní ukazatel zadluženosti. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou 30% - 60% (při celkovém zhodnocení zadluženosti je však nutné brát v potaz rovněž příslušnost ke konkrétnímu odvětví a také schopnost hradit úroky z dluhů plynoucí)⁶⁶.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti, který vyjadřuje, jak moc je daný podnik finančně nezávislý. Součet ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování by měl být 1 (popř. hodnota blízko 1, z důvodu, že ani v jednom z ukazatelů není zahrnuto časové rozlišení, které může způsobit tyto drobné rozdíly)⁶⁷.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

2.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

V rámci analýzy rozdílových ukazatelů se finanční situace podniku především za pomoci rozdílů mezi souhrnem příslušných položek krátkodobých aktiv a souhrnem příslušných položek krátkodobých pasiv. Mezi nejznámější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky⁶⁸.

Čistý pracovní kapitál je vyjádřen jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji (z hlediska manažerského přístupu) nebo jako rozdíl mezi dlouhodobým kapitálem a dlouhodobým majetkem. Tento ukazatel má významný vliv na platební

⁶⁶ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 84.

⁶⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011, s. 64.

⁶⁸ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004, s. 28.

schopnost podniku, neboť čím vyšší hodnotu čistého pracovního kapitálu podnik vykazuje, tím by měl být více schopen hradit včas své závazky⁶⁹.

Čistý pracovní kapitál (manažerský přístup) = Oběžná aktiva – Krátkodobé cizí zdroje

Čistý pracovní kapitál (investorský přístup) = Dlouhodobá pasiva (Vlastní kapitál + Dlouhodobé cizí zdroje) – Dlouhodobý majetek

Čisté pohotové prostředky jsou ukazatelem, který určuje okamžitou likviditu aktuálně splatných krátkodobých závazků. Vyjadřuje se jako rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Okamžitě splatnými závazky se rozumí takové závazky, u kterých je doba splatnosti k aktuálnímu datu a starší. Mezi pohotové finanční prostředky se mohou zařadit pouze peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech, v tom případě se jedná o nejvyšší stupeň likvidity, ale mohou zde být zahrnuty i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, pokud jsou rychle přeměnitelné na peníze⁷⁰.

Čisté pohotové prostředky = Pohotové finanční prostředky – okamžitě splatné závazky

2.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Výše uvedené poměrové a rozdílové ukazatele pomáhají podniku zanalyzovat jeho finanční a ekonomickou situaci, avšak nevýhodou jednotlivých ukazatelů je, že samy o sobě mají malou vypovídající schopnost, a to z důvodu, že analyzují pouze vymezený úsek činnosti podniku. K posouzení celkové finanční situace podniku byly vytvořeny a v praxi se využívají soustavy ukazatelů⁷¹. Soustavy ukazatelů se dělí na pyramidové a predikční, s tím, že predikční modely v sobě zahrnutí bankrotní a bonitní modely. Velmi oblíbeným představitelem soustav ukazatelů je především Altmanův index finančního zdraví podniku (včetně jeho modifikací pro s.r.o. nebo pro oblast České republiky). Mimo něj autorka práce vybrala další dva ukazatele, a to soustavu bilančních hodnot podle Rudolfa Douchy a Beermanovu diskriminační funkci.

⁶⁹ KONEČNÝ, M. 2004, op. cit., s. 28.

⁷⁰ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004, s. 30.

⁷¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011, s. 81.

Altmanův model neboli Altmanův index finančního zdraví podniku (modifikace pro s.r.o.) je velmi oblíbeným modelem v české praxi, a to především pro jednoduchost výpočtu. Jeho výpočet se skládá ze součtu následujících pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha⁷².

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

s tím, že X_1 představuje podíl pracovního kapitálu a celkových aktiv, X_2 představuje rentabilitu čistých aktiv, X_3 je podíl EBIT a celkových aktiv, X_4 je podíl účetní hodnoty vlastního kapitálu a celkových závazků a X_5 je podíl tržeb a celkových aktiv.

Pokud podnik vykazuje hodnoty Altmanova modelu menší než 1,2 hrozí mu bankrot. Hodnoty v rozmezí 1,2 – 2,9 představuje tzv. šedou zónu, kdy by měl podnik zpozornit. Hodnoty větší než 2,9 představují prosperující podnik, u kterého je minimální pravděpodobnost bankrotu⁷³.

Soustava bilančních hodnot podle Rudolfa Douchy

Soustavu bilančních hodnot podle Rudolfa Douchy je možné charakterizovat jako soustavu ukazatelů, která je koncipována tak, že je možné provést tuto analýzu v kterémkoliv podniku bez ohledu na jeho velikost. Představuje možnost jak jednoduchým a rychlým způsobem ověřit fungování daného podniku. Jedná se o model, který byl vytvořen v českém prostředí, a proto je možné konstatovat, že zde bude vykazovat spolehlivé výsledky, neboť zde nedojde ke zkreslení jiným ekonomickým prostředím. V základní verzi vychází z analýzy účetních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty, ve složitější verzi se přidávají základní ukazatele cash flow⁷⁴.

⁷² RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, s. 73.

⁷³ RŮČKOVÁ, P. 2008, op. cit., s. 73.

⁷⁴ RŮČKOVÁ, P. 2011, op. cit., s. 77.

Bilanční analýza I

Bilanční analýza I představuje soustavu 4 základních ukazatelů a jeden celkový ukazatel. Tato analýza se nedoporučuje při řešení zásadních otázek podniku a pro jeho srovnávání s různými podniky, jedná se totiž o orientační přehled o situaci v podniku⁷⁵.

$$\text{Ukazatel stability } S = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Ukazatel likvidity } L = \frac{\text{finanční majetek} + \text{pohledávky}}{2,17 * \text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Ukazatel aktivity } A = \frac{\text{výkony}}{2 * \text{pasíva celkem}}$$

$$\text{Ukazatel rentability } R = \frac{8 * EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Celkový ukazatel } C = \frac{2 * S + 4 * L + 1 * A + 5 * R}{12}$$

Tab. 2: Hodnocení bilanční analýzy I (Upraveno dle⁷⁶)

Výsledek	Hodnocení
$C > 1$	situace v podniku je dobrá
$0,5 < C < 1$	situace v podniku je únosná, ale není ji možné jednoznačně posoudit
$C < 0,5$	situace v podniku je špatná

Bilanční analýza II

Oproti bilanční analýze I je bilanční analýza II složena ze 17 ukazatelů, 4 dílčích ukazatelů a opět jednoho celkového ukazatele. Jedná se o soustavu ukazatelů ze 4 základních směrů, jako tomu bylo u předchozí analýzy – stability (S), likvidity (L), aktivity (A) a rentability (R). Každý z těchto okruhů je dále tvořen třemi až pěti dílčími ukazateli, které jsou sestaveny tak, že jejich zvyšující se hodnota představuje zlepšující se stav v daném podniku. Doporučuje se jej použít v situacích, kdy podnik potřebuje získat rychlé a seriózní informace⁷⁷.

⁷⁵ RŮČKOVÁ, P. 2011, op. cit., s. 77.

⁷⁶ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011, s. 78.

⁷⁷ RŮČKOVÁ, P. 2011, op. cit., s. 78.

$$S1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$S2 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} * 2$$

$$S3 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$S4 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} * 5}$$

$$S5 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{zásoby} * 15} \text{ (tento ukazatel se nepoužije u společnosti, která má nízkou úroveň zásob)}$$

$$S = \frac{2*S1+S2+S3+S4+2*S5}{7}$$

$$L1 = \frac{2 * \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$L2 = \left(\frac{\text{finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \right) / 2,17$$

$$L3 = \left(\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \right) / 2,5$$

$$L4 = \left(\frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} \right) * 3,33$$

$$L = \frac{5*L1+8*L2+2*L3+L4}{16}$$

$$A1 = \frac{\text{tržby celkem} / 2}{\text{pasiva celkem}}$$

$$A2 = \frac{\text{tržby celkem} / 4}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$A3 = \frac{\text{přidaná hodnota} * 4}{\text{tržby celkem}}$$

$$A = \frac{A1+A2+A3}{3}$$

$$R1 = \frac{10 \cdot EAT}{\text{přidaná hodnota}}$$

$$R2 = \frac{8 \cdot EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$R3 = \frac{20 \cdot EAT}{\text{pasiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{40 \cdot EAT}{\text{tržby} + \text{výkony}}$$

$$R5 = \frac{1,33 \cdot \text{provozní VH}}{\text{provozní VH} + \text{finanční VH} + \text{mimořádný VH}}$$

$$R = \frac{3 \cdot R1 + 7 \cdot R2 + 4 \cdot R3 + 2 \cdot R4 + R5}{17}$$

$$\text{Celkový ukazatel } C = \frac{2 \cdot S + 4 \cdot L + 1 \cdot A + 5 \cdot R}{12}$$

Tab. 3: Hodnocení bilanční analýzy II (Upraveno dle⁷⁸)

Výsledek	Hodnocení
$C > 1$	jedná se o podnik s dobrým finančním zdravím
$0,5 < C < 1$	situaci není možné jednoznačně posoudit
$C < 0,5$	situace v podniku je špatná

Bilanční analýza III

Bilanční analýza III znázorňuje jakousi nadstavbu bilanční analýzy II. Zahrnuje větší množství ukazatelů a díky tomu je podrobnější, přesnější a má poskytnout příslušným osobám objektivnější výsledky týkající se finančního zdraví podniku. Oproti bilanční

⁷⁸ RUČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011, s. 80.

analýze II jsou některé z ukazatelů poupraveny dle stanovených parametrů a tato analýza v sobě navíc zahrnuje také výkaz cash flow. Díky této skutečnosti umožňuje částečně sledovat pohyb finančních prostředků. U této soustavy ukazatelů je rovněž doporučeno sledování vývoje podniku v čase, ve čtvrtletních intervalech po dobu nejméně 2 let. Na základě výše uvedeného je možné říci, že čím rychlejší a jednodušší bude vybraný systém analýzy, tím nepřesnější hodnocení situace v podniku bude⁷⁹.

Beermanova diskriminační funkce

Tato metoda je vhodná pro výrobní či řemeslné podniky, naopak její aplikace se nehodí na obchodní podniky. Pro sestavení Beermanovy diskriminační funkce jsou vyžadovány určitá vstupní data, kterými jsou:

- odpisy DHM,
- DHM (součet jeho počátečního stavu a přírůstku za sledované období),
- počáteční stav DHM,
- přírůstek DHM,
- EBIT,
- tržby z hlavní činnosti podniku,
- závazky vůči bankám,
- závazky celkem,
- zásoby,
- cash flow,
- aktiva (resp. pasiva)⁸⁰.

Beermanova diskriminační funkce je složena z 10 poměrových ukazatelů – ukazatele rentability, cash flow, aktiv, obratu a pákový efekt. Zajímavost Beermanovy diskriminační funkce spočívá v tom, že oproti jiným modelům využívá i záporné hodnoty vah⁸¹.

⁷⁹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011, s. 80-81.

⁸⁰ VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011, s. 105.

⁸¹ VOCHOZKA, M. 2011, op. cit., s. 105.

$$\begin{aligned}
B = & 0,217 * \frac{\text{odpisy}}{DHM} - 0,063 * \frac{\text{přírůstek DHM}}{\text{odpisy}} + 0,012 * \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} + \\
& + 0,077 * \frac{\text{závazky vůči bankám}}{\text{závazky celkem}} - 0,105 * \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} - 0,813 * \frac{\text{cash flow}}{\text{závazky celkem}} + \\
& + 0,165 * \frac{\text{závazky celkem}}{\text{aktiva}} + 0,161 * \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} + 0,268 * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} + 0,124 * \frac{\text{zisk}}{\text{závazky celkem}}
\end{aligned}$$

Tab. 4: Hodnocení Beermanovy diskriminační funkce (Upraveno dle⁸²⁾)

Výsledek	Hodnocení
$B > 0,35$	velmi špatná finanční situace – bankrotní podnik
$0,3 < B < 0,35$	špatná finanční situace – bankrotní podnik
$0,25 < B < 0,3$	průměrná finanční situace – bonitní podnik
$0,2 < B < 0,25$	dobrá finanční situace – bonitní podnik
$B < 0,2$	velmi dobrá finanční situace – bonitní podnik

2.6 SWOT matice

Závěrem strategické a finanční analýzy společnosti je rozbor silných a slabých stránek a také hrozeb a příležitostí daného podniku. V této fázi je tedy nutné realisticky odhadnout a zhodnotit vnitřní prostředí podniku (tedy jeho silné a slabé stránky), metody uvedené v předchozích podkapitolách pomohou k odhalení případných budoucích hrozeb anebo také příležitostí podniku, které přichází ze strany vnějšího okolí. Všechny faktory jsou po identifikaci rozřazeny do čtyřech kvadrantů tabulky SWOT⁸³.

⁸² VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011, s. 106.

⁸³ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 120.

Tab. 5: SWOT matice (Upraveno dle⁸⁴)

Silné stránky (Strengths)	S	W	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	O	T	Hrozby (Threats)

2.7 Sestavení finančního plánu

V běžné podnikové praxi bývá finanční plán součástí celopodnikového plánu, je jeho vyústěním a syntézou. Finanční plán, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, v sobě musí zahrnovat plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaný výkaz cash flow a plánovanou rozvahu. Ještě, než dojde na samotné sestavování finančního plánu, je nutné provést analýzu tzv. generátorů hodnoty, které je možné charakterizovat jako souhrn podnikových a hospodářských veličin, mezi které je možné zařadit například tržby a jejich růst, provozní ziskovou marži, investici do pracovního kapitálu atd. Vedle sestavení analýzy generátorů hodnoty je nutné sestavit plán následujících významných položek, které souvisí s hlavním provozem podniku a mohou ovlivňovat jeho hodnotu:

- tržby z prodeje stěžejních produktů podniku,
- zisková marže a z ní zjištěný provozní zisk v peněžním vyjádření – v případě, že podnik provedl i rozbor jednotlivých hlavních provozních nákladových položek, které se řadí mezi faktory ziskové marže, má k dispozici tedy i předpokládaný vývoj i těchto nákladových položek,
- plánovaná výše položek zásob, pohledávek a závazků,
- výchozí prognózu investic podniku do dlouhodobého majetku, které je potřebný pro zajištění hlavního provozu podniku⁸⁵.

Výše zmíněné významné položky budou tvořit základ finančního plánu. Aby mohl být sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaný výkaz cash flow a plánovaná rozvaha je nutné ještě doplnit následující skutečnosti:

⁸⁴ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. 2006, op. cit., s. 121.

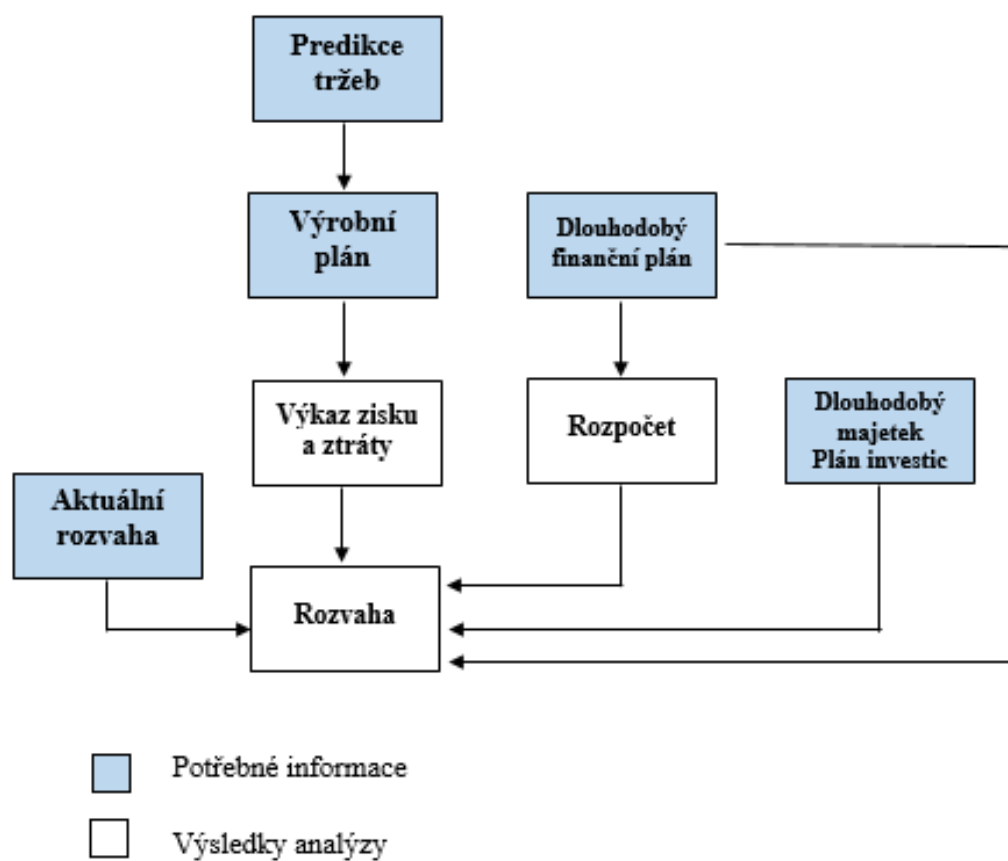
⁸⁵ MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, s. 150.

- plán financování, který je tvořen především předpokládanými splátkami stávajících úvěrů a přijímání nových úvěrů, popřípadě nutné navýšení vlastního kapitálu; tento plán je podstatným pro sestavení odhadu nákladů kapitálu při určování diskontní míry,
- dále pak mohou být doplněny plánované hodnoty dalších méně významných položek (nákladových a výnosových, pohledávek a závazků, které se pravidelně opakují), které nemají velký vliv na konečný výsledek, avšak jej mohou pomoci více zpřesnit; není nutné tedy tyto položky analyzovat do hloubky, postačí je ponechat např. v konstantní výši nebo použít přiměřené tempo růstu,
- vhodné je rovněž doplnit položky, které nesouvisí přímo s hlavním provozem podniku – jedná se například o plán prodeje nepotřebného majetku, ze kterého budou plynout případné zisky z prodeje tohoto majetku nebo o investice do cenných papírů; tyto položky by měly být v rámci finančního plánu vyznačeny, nebo alespoň zmíněny v komentáři k tomuto finančnímu plánu, že se jedná o položky týkající se neprovozní části podniku,
- zpracovat je vhodné i výplaty dividend či podílu na zisku vlastníkům podniku, a to z toho důvodu, aby peněžní prostředky v rozvaze neúměrně nenarůstaly; zpracování těchto položek má za následek větší důvěryhodnost finančního plánu,
- v poslední řadě je také nutné doplnit formální dopočty položek, které mohou být významnými a ovlivňují sestavení kompletních finančních výkazů a nebyly ještě zahrnuty do sestavení předchozích jednotlivých dílčích plánů – jde například o dopočítání celkových peněžních toků, zahrnutí nerozděleného zisku nebo výše dlouhodobého majetku na konci každého roku (v případě, že tato položka nebyla dopočítána již v prognóze investic)⁸⁶.

Základní postup sestavování finančního plánu vychází z předpokladu tržeb a jejich vývoje a na něj navazují jednotlivé kroky a dílčí plány, které jsou vzájemně provázány, až po sestavení výsledných finančních výkazů. Celý postup je znázorněn na následujícím obrázku. Velmi často dochází k situaci, kdy je nutné se při sestavování plánu vracet k předchozím krokům a plánované hodnoty ještě upravovat⁸⁷.

⁸⁶ MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, s. 150-151.

⁸⁷ MAŘÍK, M. a kol. 2011, op. cit., s. 151-153.



Obr. 5: Krátkodobé finanční plánování podniku (Upraveno dle⁸⁸)

⁸⁸ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 137.

3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Tato kapitola obsahuje v první řadě základní informace a stručnou historii vybrané společnosti. Dále je zpracovaná strategická analýza společnosti, která zahrnuje analýzu vnějšího prostředí (SLEPTE analýza), analýzu oborového prostředí (Porterův model konkurenčního prostředí) a analýzu vnitřního prostředí (analýza 7S). Následně bude vypracována finanční analýza společnosti zahrnující analýzu absolutních, vybraných poměrových a rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů. Na základě zjištěných závěrů z uvedených analýz bude sestavena SWOT matice.

3.1 Základní informace o společnosti⁸⁹

Obchodní firma:	Hirschmann Czech s.r.o.
Vznik:	14. května 1993
Sídlo:	Bobrky 737, 755 01 Vsetín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	Ing. Robert Zámorský Volker Buth Thomas Mayer
Společníci:	Hirschmann Automotive GmbH (100%)
Prokura:	Alan Šerý Ing. Ľuboslava Streitová
Předmět činnosti:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	241 200 000 Kč

⁸⁹ Informace veřejně dostupné v obchodním rejstříku (Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=239628&typ=PLATNY>)

3.1.1 Představení a stručná historie společnosti

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. se svým závodem sídlícím v průmyslové části Bobrky ve Vsetíně (Zlínský kraj) je jedním z šesti závodů skupiny. Další závody ze skupiny se nacházejí v rakouském Rankweilu (zde sídlí mateřská společnost), v rumunském Tirgu Mures, v marocké Kenitře, v čínském Nantongu a v mexickém San Miguelu. Skupina závodů se zabývá výrobou kabelových svazků, dílů a příslušenství pro automobily, konkrétně se jedná o systémy senzorů, kabelové svazky pro bezpečnost aut (brzdové systémy, pyropatrony pro předpínání bezpečnostních pásů, kabely pro airbagy) nebo také parkovací systémy⁹⁰.

Historie této společnosti sahá až do roku 1993, kdy byl založen závod s názvem Trend-V spol. s r. o. a začala spolupráce s firmou Richard Hirschmann GmbH. V roce 2002 převzala tento závod rakouská firma a tento závod byl přejmenován na Hirschmann Czech s.r.o.⁹¹.

Předmětem podnikání závodu Hirschmann Czech s.r.o. je od roku 2009 Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. Společnost se zabývá primárně výrobou dílů a příslušenství pro automobily a motory automobilů. Nosnými výrobními procesy jsou vstřikolisování konektorů, výroba vstřikolisovacích forem a výroba jednoúčelových strojů a zařízení. Společnost v posledních třech letech nainstalovala 50 nových strojů a stala se tak specialistou na vstřikolisování termoplastů. Finální výrobky nacházejí uplatnění především v automobilovém průmyslu. V průběhu roku 2018 se pracovalo na výstavbě nové výrobní haly, která bude uvedena do provozu v průběhu roku 2019 a dojde rovněž k rozšíření stávající výroby⁹².

Vstřikované konektory, na které se společnost Hirschmann Czech s.r.o. v rámci své výrobní činnosti specializuje, jsou dodávány především do sesterských závodů ve skupině, kde probíhá jejich další zpracování a/nebo jejich následná distribuce koncovým zákazníkům. Vyráběné vstřikovací formy jsou dodávány pouze závodům v rámci skupiny⁹³.

⁹⁰ Hirschmann Czech s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2017*. Vsetín (CZ): Hirschmann Czech s.r.o., 2017.

⁹¹ Tamtéž.

⁹² Tamtéž.

⁹³ Tamtéž.

Funkce strategického nákupu pro dceřiné závody v České republice, Rumunsku, Maroku, Číně a Mexiku je soustředěna primárně u mateřské společnosti v rakouském Rankweilu. Řízení frekvence a objemu dílčích subdodávek od jednotlivých dodavatelů je naopak v kompetenci přímo společnosti Hirschmann Czech s.r.o. Mezi nejvýznamnější dodavatele této společnosti patří firmy Biesterfeld a BASF⁹⁴.



Obr. 6: Logo společnosti Hirschmann Czech s.r.o. (Převzato z⁹⁵)

⁹⁴ Hirschmann Czech s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2017*. Vsetín (CZ): Hirschmann Czech s.r.o., 2017.

⁹⁵ Tamtéž.

3.2 Strategická analýza podniku

V této části kapitoly je zpracovaná strategická analýza společnosti, která zahrnuje analýzu vnějšího prostředí (SLEPTE analýza), analýzu oborového prostředí (Porterův model konkurenčního prostředí) a analýzu vnitřního prostředí (analýza 7S).

3.2.1 SLEPTE analýza

Sociální a demografické faktory („S“ jako social)

Mezi významné sociální faktory ovlivňující vnější okolí společnosti můžeme zařadit počet obyvatel a jejich věkové rozdělení, míru nezaměstnanosti, průměrnou měsíční mzdu a také HDP na jednoho obyvatele. Všechny použité údaje v následujících tabulkách a grafech pochází z databází a statistik Českého statistického úřadu vždy za posledních 5 dohledatelných let.

Vývoj počtu obyvatel v České republice a ve Zlínském kraji (v tisících osob a procentuální meziroční změna)

V roce 2018 žilo na území České republiky přibližně 10 637 794 obyvatel, což je o 113 011 lidí více než v roce 2014. Přírůstek počtu obyvatel byl tvořen přibližně ze dvou třetin přistěhováním nových obyvatel a z jedné třetiny přirozeným přírůstkem. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. sídlí ve Vsetíně, který leží ve Zlínském kraji. Dle dostupných informací je možné říci, že počet obyvatel ve Zlínském kraji má ve sledovaných letech klesající tendenci, kdy během posledních čtyřech let poklesl celkový počet obyvatel o 3 243 osob.

Tab. 6: Vývoj počtu obyvatel v ČR a ve Zlínském kraji vždy k 1.1. příslušného roku (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel v ČR (procentuální změna)	10 524 783 (0,13 %)	10 542 942 (0,17 %)	10 565 284 (0,21 %)	10 589 526 (0,23 %)	10 637 794 (0,46 %)
Počet obyvatel ve Zlínském kraji (procentuální změna)	586 299 (-0,24 %)	585 261 (-0,18 %)	584 676 (-0,10 %)	583 698 (-0,17 %)	583 056 (-0,11 %)

Co se týká věkového složení obyvatel ve Zlínském kraji je možné říci, že populace zde stárne, neboť průměrný věk během posledních pěti let vzrostl skoro o jeden rok. Tento fakt podporuje i skutečnost, že meziročně dochází k nárůstu celkového počtu osob starších 65 let. Oproti tomu ekonomicky produktivní populace (ve věku 15-64 let) ve sledovaném období měla klesající tendenci, celkově došlo k poklesu o 17 102 osob. Poměr mužů a žen v tomto kraji je přibližně stejný, mužů je průměrně o 12 000 méně než žen.

Tab. 7: Věkové složení počtu obyvatel ve Zlínském kraji (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

	Počet obyvatel celkem	z toho podle pohlaví		z toho ve věku			Průměrný věk
		muži	ženy	0-14	15-64	65+	
2013	586 299	286 789	299 510	84 554	397 208	104 537	42,0
2014	585 261	286 361	298 900	84 963	393 025	107 273	42,2
2015	584 676	286 156	298 520	85 652	388 916	110 108	42,5
2016	583 698	285 855	297 843	86 293	384 285	113 120	42,7
2017	583 056	285 777	297 279	87 104	380 106	115 846	42,9

Míra nezaměstnanosti a zaměstnanost

Obecná míra nezaměstnanosti na území České republiky měla v letech 2014–2018 výrazně klesající tendenci, snížila se na třetinu své hodnoty (z 6,1 % na 2,3 %). V loňském roce tedy obecná míra nezaměstnanosti dosáhla své nejnižší hodnoty za sledované roky. Stejně tak jako míra nezaměstnanosti na území celé ČR měla i míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji klesající tendenci. Je možné říci, že přibližně kopírovala vývoj obecné míry nezaměstnanosti, která byla na území celé ČR.

Tab. 8: Míra nezaměstnanosti v ČR, ve Zlínském kraji a zaměstnanost (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Míra nezaměstnanosti v ČR (%)	6,1	5,0	4,0	2,9	2,3	2,7	3	3
Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji (%)	6,1	4,7	4,0	3,6	2,6	-	-	-
Zaměstnanost (%)	0,8	1,3	1,4	1,9	1,6	0,3	0,2	0,1

Co se týká prognózy míry nezaměstnanosti a zaměstnanosti, byly zjištěny hodnoty pro roky 2019–2021. U míry nezaměstnanosti se předpokládá nárůst v roce 2019 a to na hodnotu 2,7 % a v letech 2020 a 2021 na hodnotu 3 %.

Průměrná a minimální měsíční mzda

Průměrná měsíční mzda v České republice má rostoucí trend, průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji je od celorepublikové nižší v průměru o 2 000 Kč kromě posledního sledovaného roku (2018), kdy se lišila o necelé 4 000 Kč. Nárůstový trend zažívala i výše minimální mzdy, kdy byla každý rok navýšena o několik stovek korun. Mimo údaje uvedené v níže vypracované tabulce poslední změna proběhla s účinností k 1.1. 2019, kdy výše minimální mzdy byla stanovena na hodnotu 13 350 Kč. Výše minimální mzdy se tedy od roku 2014 zvýšila celkem o 4 850 Kč.

Tab. 9: Průměrná měsíční mzda v České republice a ve Zlínském kraji a minimální mzda v ČR
(Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná měsíční mzda v ČR	25 768 Kč	26 591 Kč	27 764 Kč	29 496 Kč	31 516 Kč
Průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji	23 755 Kč	24 554 Kč	25 953 Kč	27 565 Kč	27 581 Kč
Minimální měsíční mzda v ČR	8 500 Kč	9 200 Kč	9 900 Kč	11 000 Kč	12 200 Kč

Právní faktory („L“ jako legal)

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. byla založena a podniká na území České republiky a je tedy povinna se řídit českým právním řádem, jehož součástí jsou platné a účinné právní předpisy na ústavní, zákonné a podzákonné úrovni. Mezi předpisy na zákonné úrovni, které mohou společnost nejvíce ovlivňovat, je možné zařadit:

- ❖ zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů,

- ❖ zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví,
- ❖ zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

1. ledna 2016 nabyla účinnosti novela vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Požadavky na účetní závěrku podniku jsou stanoveny na základě příslušných kategorií. Je nutné tedy účetní jednotku správně zařadit do příslušné kategorie. Zákon rozlišuje mezi mikro, malými, středními a velkými podniky. Faktory na základě, kterých dochází k rozlišení jednotlivých kategorií, jsou: celková výše aktiv, čistý obrat a průměrný počet zaměstnanců. V souvislosti s příslušnou kategorií jsou stanoveny požadavky na rozsah účetní závěrky (účetní výkazy v plném či zkráceném rozsahu)⁹⁶. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. spadá dle informací obsažených v účetní závěrce sestavené k 31. 12. 2017 do kategorie středních účetních jednotek.

S dodržováním nově zavedené legislativní změny je spojena vždy určitá administrativní zátěž pro podnikatelské subjekty. V posledních letech se administrativní zátěž dopadající na podnikatele v České republice neustále zvyšuje. Mezi poslední významné změny patří především povinnost podávat kontrolní hlášení k DPH k 25. dnu každého kalendářního měsíce nebo elektronická evidence tržeb.

Mimo výše uvedené skutečnosti velmi výrazně může společnost ovlivnit změna zákona o obchodních korporacích a občanského zákoníku. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. má právní formu společnosti s ručením omezeným, která je jednou z kapitálových obchodních společností, které jsou upraveny právě zmíněnými dvěma zákony soukromého práva (v zákoně o obchodních korporacích je možné nalézt právní úpravu orgánů společnosti, vkladů, práv a povinností společníků apod. a v občanském

⁹⁶ Přehled změn v účetnictví od roku 2016. *portal.POHODA.cz* [online]. Poslední aktualizace: 26.1.2016 [cit. 10. 3. 2019]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/prehled-zmen-v-ucetnictvi-od-roku-2016/>

zákoníku se nachází právní úprava obecně právnických osob a dále pak velmi rozsáhlá úprava závazků, které vznikají až již B2B nebo B2C.

Společnost ovlivňují rovněž daňové zákony, na jejichž základě jsou společnosti jako subjektu uloženy zákonné povinnosti ohledně výpočtu a úhrady příslušných daní – tato skutečnost bude rozvedena v následujících odstavcích.

Daň z přidané hodnoty (DPH)

DPH je upraveno zákonem č. 235/2004 Sb. a výše sazby DPH v uplynulých letech procházela novelizacemi. V současné době je v České republice zavedena jedna základní a dvě snížené sazby DPH. Výrobky společnosti Hirschmann Czech s.r.o. spadají do skupiny zboží a služeb, které podléhají základní sazbě DPH.

Tab. 10: Vývoj sazeb DPH v ČR od roku 2010 do současnosti v % (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Základní sazba	20	20	21	21	21	21	21	21
1.snížená sazba	10	14	15	15	15	15	15	15
2.snížená sazba	-	-	-	-	10	10	10	10

Daň z příjmů právnických osob

Daň z příjmů PO je upravena v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Slouží ke zdanění příjmů z veškeré činnosti podniku a také nakládání s majetkem. Od roku 2010 je sazba daně z příjmů PO stabilní a to 19 %, což je oproti předešlým letům, kdy dosahovala výše 20 % nebo až 24 %, příznivé pro právnické osoby podnikající na území České republiky.

Z důvodu, že společnost je dceřinou společností rakouské společnosti, je dle autorky rovněž důležité zmínit rakouskou právní úpravu oblasti daní dopadající na tento koncern. Stejně tak jako u nás, jsou nejdůležitějšími daněmi, které ovlivňují fungování mateřské společnosti daň z příjmů (korporátní daň) a daň z přidané hodnoty. Co se týká korporátní daně, tak obecná sazba daně je stanovena ve výši 25 % (dále jsou zde upravena specifika pro zdanění na úrovni akcionářů, kdy je stanovena daň z příjmů rovněž ve výši 25 %, a ostatních držitelů akcií, daň ve výši 27,5 %) – společnosti v koncernu (tedy ani mateřská,

ani dceřiné společnosti) nemají právní formu akciové společnosti, tudíž na ně bude dopadat obecná sazba ve výši 25 %. V oblasti DPH výrobky mateřské společnosti jsou rovněž podrobeny základní sazbě, a to ve výši 20 %.

(Makro)ekonomické faktory („E“ jako economic)

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují danou společnost, je možné zařadit vývoj kurzu české měny vůči euru (neboť velké množství transakcí probíhá mezi českou dceřinou společností a rakouskou mateřskou společností), vývoj celkového HDP a také oblast měnové stability, tedy konkrétně míru inflace a úrokové sazby, a také objem mezd a platů.

Vývoj EURA vůči české koruně

Tab. 11: Vývoj kurzu EURA vůči české koruně v letech 2015-2018 (Vlastní zpracování – zdroj dat: Česká národní banka, 2019)

Období	1/2015	7/2015	1/2016	7/2016	1/2017	7/2017	1/2018	7/2018	12/2018
CZK/EUR	28,41	27,26	27,02	27,09	27,02	26,28	25,84	26,03	25,70
PREDIKCE	2019	2020	2021						
CZK/EUR	25,20	24,80	24,30						

Z důvodu využití devizových intervencí ze strany ČNB, byl zpracován vývoj kurzu EURA vůči české koruně pouze od ledna 2015 až doposud, neboť předchozí údaje by neměly velkou vypovídající hodnotu. Z výše uvedené tabulky je možné vyčíst, že oproti předchozím letem v roce 2018 docházelo k apreciaci české měny.

Co se týká prognózy vývoje kurzu v následujících letech, dle informací na stránkách ČNB se předpokládá další posílení koruny a v roce 2019 má být kurz 25,20 CZK/EUR, v roce 2020 pak 24,80 CZK/EUR a v roce 2021 kurz 24,30 CZK/EUR⁹⁷.

⁹⁷ Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka [online]. Poslední aktualizace: 1. 11. 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Vývoj HDP v České republice

Tab. 12: Vývoj HDP v České republice v letech 2013–2018 a predikce vývoje na další roky (Vlastní zpracování – zdroj dat: Ministerstvo financí České republiky, 2019)

	Realita						Predikce		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP (mld. Kč)	4 098	4 314	4 596	4 768	5 045	5 296	5 568	5 823	-
HDP (%)	- 0,5	2,7	5,3	2,5	4,3	3,0	2,9	2,4	2,4
Deflátor HDP (%)	1,4	2,5	1,2	1,3	1,5	1,9	2,2	1,7	1,6
HDP eurozóny (%)	- 0,2	1,4	2,1	1,9	2,4	2,0	1,7	-	-

Ekonomika České republiky se aktuálně dostává do fáze, kdy se postupně zpomaluje její růst, což je možné vidět v procentuálním vyjádření, kdy v roce 2017 dosahovala růstu 4,3 % a predikce na rok 2019 počítá již pouze s růstem ve výši 2,9 % a pro roky 2020 a 2021 pouze 2,4 %.

Ve sledovaných letech je možné vidět, že HDP měl rostoucí tendenci – během 5 let se navýšil přibližně o 1 200 mld. Kč. Ekonomický růst v eurozóně i celkově v EU byl v roce 2017 nejrychlejší za předchozích 10 let. Od počátku roku 2018 však dochází k jeho postupnému zvolnění. S ohledem na skutečnost, že je zde hluboké propojení ekonomik v EU, je možné tedy i v České republice očekávat kvalitativně podobný vývoj. Poměrně významným rizikem pro EU je fakt, že i přes blížící se datum, kdy má dojít k vystoupení Spojeného království z EU nejsou zřejmé či předvídatelné nové podmínky vzájemných vztahů.⁹⁸

⁹⁸ Makroekonomická predikce – listopad 2018. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Poslední aktualizace: 6. 11. 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-listopad-2018-33386>

Míra inflace

Tab. 13: Míra inflace v České republice v letech 2013-2018 (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná míra inflace (%)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,1	2	1,9

V České republice plní základní měnovopolitické úlohy, kterými je především zajištění cenové stability, Česká národní banka jakožto centrální banka na našem území. Česká národní banka se zabývá rovněž cílováním inflace (a to již od roku 1998). Inflační cíle se postupem času měnily a od roku 2010 do přistoupení ČR k eurozóně je inflační cíl stanoven na 2 %⁹⁹. Jak je možné vidět dle výše uvedené tabulky, Česká republika byla ve sledovaných letech převážně pod hladinou stanoveného inflačního cíle. V roce 2017 však míra inflace prudce vzrostla a dostala se až na 2,5 % a až v roce 2018 se podařilo míru inflace dostat ke stanoveným 2 %.

Co se týká prognózy vývoje inflace v následujících dvou letech, tak by se měla pohybovat kolem stanoveného inflačního cíle, tedy v roce 2019 by měla dosáhnout 2,1 % a v roce 2020 pak 2 % a v roce 2021 1,9 %¹⁰⁰.

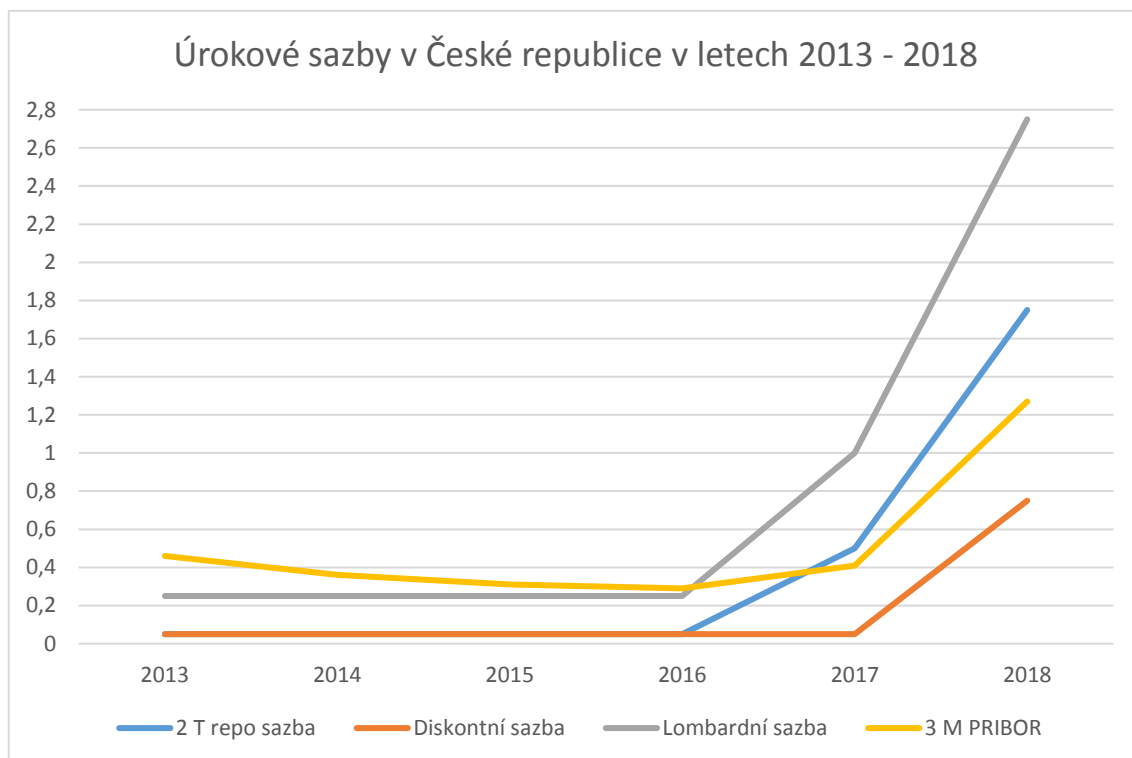
Úrokové sazby

Tab. 14: Vývoj úrokových sazeb v České republice v letech 2013-2018 (Vlastní zpracování – zdroj dat: Česká národní banka, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
2 T repo sazba (%)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,5	1,75	-	-	-
Diskontní sazba (%)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,75	-	-	-
Lombardní sazba (%)	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	2,75	-	-	-
3 M PRIBOR	0,46	0,36	0,31	0,29	0,41	1,27	2,1	2,1	2,1
Dlouhodobé úrokové sazby	2,1	1,4	0,6	0,4	1	2	2,7	3	3

⁹⁹ Cílování inflace. *Česká národní banka* [online]. Poslední aktualizace: 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html#inflacni_cile

¹⁰⁰ Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. Poslední aktualizace: 1. 11. 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/



Graf 1: Úrokové sazby v České republice v letech 2013–2018 (Vlastní zpracování – zdroj dat: Česká národní banka, 2019)

Vývoj úrokových sazeb bývá pro podniky velmi důležitým ovlivňujícím faktorem, kdy hradí své investice různého druhu prostřednictvím bankovních úvěrů. Úrok pak představuje odměnu za půjčení daného množství finančních prostředků. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. v současné době nevyužívá k financování svých činností bankovní či nebankovní úvěry a půjčky.

Jak je možné vidět na výše uvedeném grafu, tak úrokové sazby v České republice několik let stagnovaly na velmi nízkých mezích (0,05 % a 0,25 %) kromě 3 M PRIBORu, který měl lehce klesající trend. Až v roce 2017 došlo k nárůstu všech úrokových sazeb a v roce 2018 zaznamenaly úrokové sazby další růst, kdy se například lombardní sazba dostala ze svých původních 0,25 % (2016) na hodnotu 2,75 % (2018). 2 T repo sazba v roce 2017 vzrostla ze svých původních 0,05 % na 0,5 % a následně v roce 2018 více jak ztrojnásobila svou hodnotu až na 1,75 %.

3 M PRIBOR měl ve sledovaném období kolísavou tendenci, mezi lety 2013–2016 lehce poklesl a stejně jako další úrokové sazby v roce 2017 přišel jeho nárůst. Co se týká

prognózy jeho vývoje, tak v následujících letech má nadále růst, a to konkrétně v roce 2019 až 2021 má dosáhnout výše 2,1 %¹⁰¹.

Objem mezd a platů

Tab. 15: Objem mezd a platů (Vlastní zpracování – zdroj dat: Ministerstvo financí České republiky, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Objem mezd a platů (%)	0,5	3,6	4,8	5,7	8,3	9,6	7,7	6,3	5,3

Dalšími makroekonomickým ukazatelem, který může ovlivnit společnost je objem mezd a platů. Jak je možné vidět v tab. č. 15 má tento makroekonomický ukazatel rostoucí tendenci do roku 2018 a následně začne pozvolna opět klesat.

Politické faktory („P“ jako political)

Dalšími faktory, které mohou podnik ovlivnit jsou rovněž politické faktory. Do této skupiny faktorů spadá především analýza současné a prognóza vývoje politické situace v ČR, jaká vláda vyhrála volby a její politika (se zaměřením na zahraniční vazby) a také členství ČR v Evropské unii. V České republice je státní moc rozdělena na tři samostatné moci – zákonodárnou, výkonnou a soudní, které fungují na vzájemném principu tzv. „pák a brzdy“. Vrcholným orgánem výkonné moci je v ČR prezident a vláda, která se skládá z předsedy vlády (jinými slovy premiéra), místopředsedů vlády, jednotlivých ministrů, popř. ministrů bez portfeje (bez přiděleného resortu – nespravuje aparát žádného z ministerstev). Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně (ta je vedle Senátu druhou komorou Parlamentu ČR, což je náš zákonodárný orgán), která ji vyslovuje důvěru.

V říjnu roku 2017 proběhly volby do Poslanecké sněmovny a vítězem se stalo Hnutí ANO 2011. Hnutí ANO 2011 poté předstoupilo v lednu 2018 před Poslaneckou sněmovnu s návrhem menšinové vlády, avšak Poslanecká sněmovna tento návrh na vyslovení důvěry neschválila. Podruhé přestoupilo před Poslaneckou sněmovnu s návrhem jiné menšinové vlády v červenci 2018 (tedy 9 měsíců po volbách). Tato menšinová vláda si dává za hlavní cíl především hájit zájmy občanů ČR v Evropské unii

¹⁰¹ Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka [online]. Poslední aktualizace: 1. 11. 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

a také řešení situace kolem uprchlických kvót. Česká republika nemá jen pasivně přihlížet politice EU, ale má se aktivně podílet, formulovat a prosazovat své zájmy. Díky tomu si Česká republika získá respekt jako členská země a pouze taková politika může přispět k posílení bezpečnosti a prosperity státu. Rovněž bude chtít prosadit aktivní účast na diskuzi o budoucích vztazích s Ruskou federací, tak aby po vzájemně přijatelných řešeních došlo ke snížení napětí v Evropě. Tato vláda hodlá pozměnit regulaci trhu práce v ČR, neboť se domnívá, že jsou zapotřebí nové pracovní síly, ale také posílení motivace k práci. Malé a střední podniky (kterým je i společnost Hirschmann Czech s.r.o.) jsou nezastupitelnou součástí české ekonomiky a zároveň hlavním tahounem hospodářského růstu daného státu. Vláda hodlá činit kroky vedoucí k snižování administrativní zátěže, která dopadá na podnikatele na našem území. Česká republika, která je otevřenou exportní ekonomikou, potřebuje dosáhnout větší efektivity v oblasti exportní podpory na úrovni, která je běžnou v jiných (srovnatelných) státech Evropy, tak aby si udržela konkurenceschopnost. Avšak prioritou na nejvyšší úrovni stále zůstává zachování míru, což vychází ze záruk dodržování mezinárodního práva¹⁰².

Technologické faktory („T“ jako technological)

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. využívá moderní technologie ke své výrobní činnosti, ať už se jedná o vstřikolisování konektorů, výrobu vstřikolisovacích forem nebo výrobu jednoúčelových strojů a zařízení. V posledních několika letech nainstalovala 50 nových strojů a stala se tak specialistou na vstřikolisování termoplastů. Využívání moderních technologií v odvětví, kde působí společnost Hirschmann Czech s.r.o. je velmi důležitou podmínkou k tomu, aby společnost zůstala konkurenceschopnou vůči jiným společnostem, neboť automobilový průmysl se neustále vyvíjí a zdokonaluje, a z toho důvodu je nutné držet krok s konkurencí.

Společnost je držitelem dvou certifikátů kvality ISO, a to konkrétně ISO 9001:2008 od 1. srpna 2003 (kdy došlo k jeho prvnímu vystavení) a ISO/TS 16949:2009 od 4. července 2016. Normy ISO 9001 jsou postaveny na základu, že stanovují určitou zásadu,

¹⁰² Programové prohlášení vlády. *Vláda České republiky* [online]. Poslední aktualizace: 27. 6. 2018 [cit. 20. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/#Zahranicni_politika

kdy podnik skrze své vedení stanovuje své cíle a plány v oblasti kvality svých výrobků a tyto cíle jsou následně postupně realizovány pomocí předem stanovených procesů. Účinnost jednotlivých procesů je měřena a monitorována, tak, aby společnost mohla přijmout příslušná opatření v případě odchylek. Norma ISO/TS 16949 představuje management kvality v automobilovém průmyslu a zaměřuje se právě na systém kvality dílů pro tuto oblast. Základem této normy jsou požadavky ISO 9001¹⁰³.

V oblasti IT využívá pro většinu činností a procesů společnost informační systém SAP, který je velmi propracovaným systémem. Jedná se o modulární systém, tzn. že základní software je možný rozšířit pomocí různých licencí, tedy dotvořit přesně „na míru“ dle požadavků dané firmy. Jedná se o velmi nákladný informační systém – roční náklady (při jeho využití pro většinu činností ve firmě – účetnictví a finance, skladování, vztahy se zákazníky, výroba apod.) jsou v řádech statisíců Kč, avšak je vhodným pro koncernovou úroveň společností.

Ekologické faktory („E“ jako ecological)

Životní prostředí a jeho ochrana je v současné době velmi aktuální a diskutované téma a toho si je společnost Hirschmann Czech s.r.o. vědoma. S ohledem na to, že při své výrobní činnosti využívá látky, které mohou poškodit životní prostředí a při výrobě produktů vzniká množství odpadů, plní společnost všechny přísné požadavky kladené na oblast životního prostředí. Je vlastníkem certifikátu ISO 14001:2004 od 20. září 2006 (první vystavení) a dále bylo implementováno do společnosti celkem 34 enviromentálních programů. Norma ISO 14001 se zabývá stanovením cílů společnosti vedoucích k omezování emisí z průmyslové výroby. Udržení emisních limitů pod kontrolou představuje určitý základ pro to, aby společnost dostála svým závazkům v oblasti ochrany životního prostředí¹⁰⁴.

¹⁰³ ISO/TS 16949. *iso.cz* [online]. Poslední aktualizace: 2017 [cit. 20. 1. 2019]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>

¹⁰⁴ ISO 14001. *iso.cz* [online]. Poslední aktualizace: 2017 [cit. 20. 1. 2019]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>

3.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví, ve kterém se pohybuje společnost Hirschmann Czech s.r.o., tedy výroby jednoúčelových strojů a zařízení, vstřikolisování konektorů pro automobilový průmysl a vstřikolisování forem není příliš rozsáhlá. Několik společností v České republice se zabývá obdobnými činnostmi a v celosvětovém měřítku je velké množství takových společností, avšak žádná ze společností na českém trhu nemá totožný výrobní program jako společnost Hirschmann Czech s.r.o. S ohledem na skutečnost, že se společnost začala zabývat i výrobou jednoúčelových strojů a zařízení (zatím však pouze pro účely koncernu), je možné říci, že za významné konkurenty na českém trhu v oblasti jednoúčelových strojů je možné považovat následující společnosti:

- Montana s.r.o. Mladá Boleslav,
- JHV-ENGINEERING s.r.o.,
- ICE Industrial Services a.s.,
- MANAG a.s. atd.

Co se týká stěžejní výrobní činnosti společnosti Hirschmann Czech s.r.o., kterou je vstřikolisování plastových dílů pro automobilový průmysl, je možné za významné konkurenty považovat následující společnosti (jedná se o společnosti zařazené ve skupině NACE 29.3):

- ❖ Robert Bosch, spol. s r. o. – sídlo: České Budějovice,
- ❖ KOVOPLAST, výrobní družstvo – sídlo: Hluk,
- ❖ HAUKE s.r.o. – sídlo: Police nad Metují.

Tab. 16: Celková hodnota aktiv a tržeb ve vybraných společnostech za rok 2017 v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Společnost	Aktiva celkem	Tržby z prodeje výrobků a služeb
Hirschmann Czech s.r.o.	584 214	488 901
Robert Bosch, spol. s r. o.	8 261 638	20 758 196
KOVOPLAST, výrobní družstvo	186 584	172 684
HAUK, s.r.o.	609 079	1 837 035

Hrozba substitutů

I přesto, že v daném odvětví existuje konkurence, tak ohrožení ze strany substitutů není velké. Společnost se zabývá výrobou tak specifických výrobků, které jsou nutné pro další zpracování a sestavení finálního výrobku, že je lze velmi těžce něčím jiným nahradit. Na trhu existují společnosti, které se zabývají výrobou obdobných plastových konektorů či výrobou forem a sestavováním jednoúčelových strojů, avšak společnost Hirschmann Czech s.r.o., dbá na kvalitu svých výrobků a specifičnost pro uspokojení potřeby svých zákazníků. Spokojenost zákazníků podporuje i skutečnost, že jsou zde téměř nulové reklamace.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. má jako předmět své činnosti Výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. Jedná se o životnost ohlašovací – volnou, tedy k jejímu ohlášení je pouze zapotřebí být fyzickou osobou, která je bezúhonnou a plně svéprávnou nebo právnickou osobou, u které neexistují překážky provozování živnosti podle živnostenského zákona.

Založení společnosti na území České republiky nepředstavuje příliš velkou administrativní a finanční nákladnost, alespoň co se společnosti s ručením omezeným týká. U založení společnosti s ručením omezeným je vhodné vyhledat notáře, který sepiše příslušné podklady a je oprávněn i novou společnost zapsat do obchodního rejstříku. Finanční nákladnost založení společnosti s ručením omezeným u notáře se pohybuje přibližně kolem 10 000 Kč. Co je však podstatné a velmi podpořilo zakládání společností

s ručením omezeným na území ČR je fakt, že od 1. ledna 2014, kdy nabyl účinnosti nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů, je stanovena minimální výše základního kapitálu na 1 Kč (v původní úpravě do 31. prosince 2013 byla minimální výše základního kapitálu u s.r.o. 200 000 Kč), neboť zákon udává povinnost vkladu společníka v minimální výši 1 Kč. Z toho můžeme dovodit, že s výší základního kapitálu v hodnotě 1 Kč je možné se setkat pouze u jednočlenných společností. Taková nízká výše základního kapitálu se však nedoporučuje, protože již poplatek za zřízení účtu v bance představuje vyšší náklady a zároveň taková společnost nevypadá důvěryhodně v očích ať již různých institucí, věřitelů či samotných zákazníků.

Z výše uvedených skutečností, je možné dovodit, že bariéry vstupu na trh, ve kterém působí společnost Hirschmann Czech s.r.o., nejsou příliš velké, alespoň co se týká administrativní zátěže nebo různých povolení (na základě kvalifikace či praxe). Z hlediska kapitálové náročnosti je vstup na takový trh obtížný, neboť je nutné mít dostatečně velký kapitál na pořízení strojů potřebných k výrobě. V tomto oboru je rovněž nutné mít kvalifikované pracovníky, kteří jsou odborníky ve svém oboru a budou organizaci výroby rozumět. Tento trh je poměrně nasycený, takže velký nárůst nových konkurentů se zde nepředpokládá.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Mezi hlavní zákazníky společnosti Hirschmann Czech s.r.o. patří především mateřská společnost v Rakousku a také další dceřiná společnost sídlící v Rumunsku. Ceny produktů jsou tedy stanoveny a vyjednávací síla těchto zákazníků je nízká, neboť spolupracují v rámci jedné skupiny.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. je závislá na svých dodavatelích, a to konkrétně dodavatelích materiálu, náhradních dílů, ekonomického softwaru a internetu. Ceny produktů si stanovují sami dodavatelé, avšak v daných oblastech existuje mnoho alternativních dodavatelů (kromě softwaru SAP, jehož změna by byla velmi náročná). Společnost si však udržuje velkou míru kvality svých finálních výrobků, a proto najít

dodavatele, který dodává tak kvalitní materiál a náhradní díly je složité a z toho důvodu by jejich změna znamenala vyšší náklady. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy relativně vysoká včetně dodavatele programu SAP. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří společnosti Biesterfeld a BASF.

3.2.2 Analýza 7S

Strategie (strategy)

Strategie společnosti Hirschmann Czech s.r.o. se odráží od celoskupinové strategie, kterou je motto „Jsme Platzhirsch pro flexibilní a automatizované procesy“. Tato strategie představuje skutečnost, že se snaží být ve všem, co činí, co nejlepší, neustále se snaží zkracovat dobu mezi přijetím objednávky a dodáním jejich produktů. Snaží se o automatizaci procesů s cílem zvýšit efektivitu a těmito procesy jsou výroba, kvalita a logistika.

Struktura (structure)

Organizační struktura společnosti je štábně liniová, kde se nachází pouze jeden štáb (viz. příloha č. 1). Štábně-liniová organizační struktura je založena na kombinaci liniové struktury a tzv. štábů. U liniové struktury jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti orientovány vertikálně, tzn., že každý nadřízený má přidělené konkrétní podřízené a každý podřízený má jasně stanoveného nadřízeného. Štábní útvary pak zajišťují podporu činností řízení v rámci různých hierarchických úrovní organizace¹⁰⁵. Návaznost a komunikace mezi jednotlivými odděleními na liniové úrovni je v souladu s podnikovou strategií v otázce snahy o zvýšení efektivity.

Systémy řízení (systems)

Skupina jako celek, tedy i společnost Hirschmann Czech s.r.o., využívá informační systém SAP, který se neustále vyvíjí a vylepšuje a rozšiřuje svou nabídku funkcí a modulů. Hirschmann Czech s.r.o. využívá SAP pro všechny významné činnosti v rámci podniku, tedy využívá velké množství modulů, které jsou navzájem propojeny. Pro

¹⁰⁵ Štábně-liniová organizační struktura. *Management mania* [online]. Poslední aktualizace: 29. 6. 2015 [cit. 20. 11. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>

komunikaci využívají podnikový intranet, který obsahuje rovněž nejdůležitější informace týkající se celé skupiny.

Styl manažerské práce (style)

Společnost má celkem tři jednatele, s tím, že jeden je z ČR, který společnost zastupuje po většinu roku přímo ze sídla v ČR již od roku 1996, další dva jednatele jsou z rakouské mateřské společnosti. Za společnost jednají a podepisují vždy dva jednatele nebo některý z jednatelů spolu s některým prokuristou (společnost má dva prokuristy, kteří se nachází v sídle české společnosti). Jednatel společnosti se snaží své zaměstnance motivovat a komunikovat s nimi, zajišťovat zpětnou vazbu, tak, aby společnost jako celek fungovala správně. Styl řízení je demokratický.

Spolupracovníci (staff)

Pracovníci jsou nezbytnou součástí společnosti a ovlivňují celkovou úspěšnost společnosti. Výběr zaměstnanců proto podléhá výběrovému řízení, který spočívá v osobním pohovoru, díky kterému se zjistí, zda se daný uchazeč nejlépe hodí na vybranou pozici. Zaměstnanci jsou velmi dobře motivováni a stimulováni, společnost nabízí řadu benefitů a odměn za dobře odvedenou práci. Z toho důvodu nedochází k výrazné meziroční obměně zaměstnanců a situace je v tomto směru stabilní.

Schopnosti (skills)

Zaměstnanci pracují na určitých pozicích na přidělených úkolech dle své kvalifikace a svých zkušeností. Na úrovni managementu mají zaměstnanci alespoň vysokoškolské bakalářské vzdělání, popř. vysokoškolské magisterské vzdělání. Zaměstnanci, kteří nemají vysokoškolský titul, tak představují skupinu zaměstnanců starší generace, kteří však mají prokazatelnou praxi v daném odvětví a jsou tak profesionály ve svém oboru. Proto jsou všichni tito zaměstnanci jako celek pro firmu velice důležití a velmi těžce nahraditelní.

Sdílené hodnoty (shared values)

Všichni zaměstnanci společnosti Hirschmann Czech s.r.o. mají jednotný cíl a ztotožňují se s ním, stejně tak jako s podnikovou strategií. Vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jsou dobré, existuje zde důvěra a příjemná pracovní atmosféra, a z toho důvodu, zde

neexistují bariéry sdílení informací mezi odděleními. Výše uvedené skutečnosti podporuje i to, že se jedná především o stálý kolektiv zaměstnanců.

3.3 Finanční analýza podniku

Tato část práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace společnosti zahrnující analýzu absolutních, vybraných poměrových a rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů. Jako zdroj informací pro účely zpracování finanční analýzy slouží účetní výkazy společnosti za předchozích 5 let, konkrétně za roky 2013 až 2017.

3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýzou absolutních ukazatelů se rozumí horizontální a vertikální analýza účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Analýza aktiv

Tab. 17: Aktiva společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Aktiva společnosti v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA celkem	422 240	377 365	541 810	547 946	584 214
Dlouhodobý majetek	162 612	160 972	325 059	348 272	421 403
DNM	144	1 581	2 913	3 697	5 502
DHM	162 468	159 391	322 146	344 575	415 901
Oběžná aktiva	259 048	216 038	216 374	199 273	162 551
Zásoby	83 019	54 545	67 174	82 380	70 900
Materiál	31 111	17 991	41 211	43 884	46 005
Nedokončená výroba	3 909	2 257	5 776	14 396	10 388
Výrobky a zboží	47 999	34 297	20 187	24 100	14 507
Pohledávky	95 692	103 620	139 465	59 899	52 061
Pohledávky z obch. vztahů	94 804	102 622	128 361	50 139	44 294
Peněžní prostředky	80 337	57 873	9 735	56 994	39 590
Peníze	124	1 809	104	93	67
Účty v bankách	80 213	56 064	9 631	56 901	39 523
Časové rozlišení	580	355	377	401	260

Tab. 18: Horizontální analýza aktiv za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%
AKTIVA celkem	-44 875	-10,63%	164 445	43,58%	6 136	1,13%	36 268	6,62%
Dlouhodobý majetek	-1 640	-1,01%	164 087	101,94%	23 213	7,14%	73 131	21,00%
DNM	1 437	997,92%	1 332	84,25%	784	26,91%	1 805	48,82%
DHM	-3 077	-1,89%	162 755	102,11%	22 429	6,96%	71 326	20,70%
Oběžná aktiva	-43 010	-16,60%	336	0,16%	-17 101	-7,90%	-36 722	-18,43%
Zásoby	-28 474	-34,30%	12 629	23,15%	15 206	22,64%	-11 480	-13,94%
Materiál	-13 120	-42,17%	23 220	129,06%	2 673	6,49%	2 121	4,83%
Nedokončená výroba	-1 652	-42,26%	3 519	155,91%	8 620	149,24%	-4 008	-27,84%
Výrobky a zboží	-13 702	-28,55%	-14 110	-41,14%	3 913	19,38%	-9 593	-39,80%
Pohledávky	7 928	8,28%	35 845	34,59%	-79 566	-57,05%	-7 838	-13,09%
Pohledávky z obch. vztahů	7 818	8,25%	25 739	25,08%	-78 222	-60,94%	-5 845	-11,66%
Peněžní prostředky	-22 464	-27,96%	-48 138	-83,18%	47 259	485,45%	-17 404	-30,54%
Peníze	1 685	1358,87%	-1 705	-94,25%	-11	-10,58%	-26	-27,96%
Účty v bankách	-24 149	-30,11%	-46 433	-82,82%	47 270	490,81%	-17 378	-30,54%
Časové rozlišení	-225	-38,79%	22	6,20%	24	6,37%	-141	-35,16%

Ve výše uvedené tabulce je zpracována horizontální analýza aktiv v absolutním i procentním vyjádření. Celková hodnota aktiv měla kolísavou tendenci, mezi lety 2013 a 2014 poklesla téměř o 11 %, což bylo způsobeno skutečností, že došlo ve společnosti k poměrně výraznému snížení zásob a také snížení zůstatku na účtech v bance. V ostatních sledovaných letech (2014–2017) měly celková aktiva rostoucí trend, což znamená, že se společnost meziročně zvětšovala. Největšího nárůstu celkových aktiv se společnost dočkala mezi lety 2014 a 2015 a to z toho důvodu, že po expedici strojů a zařízení do rumunské společnosti v předchozích letech, byla do české společnosti přemístěny zařízení z Rakouska. Tento fakt podporuje i hodnota v položce Dlouhodobý majetek, která se meziročně v roce 2015 zvýšila o 101,94 %. Dlouhodobý majetek společnosti se skládá z dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, dlouhodobý finanční majetek společnost ve sledovém období nevlastnila. Kromě mírného meziročního poklesu mezi lety 2013 a 2014, měl celkový dlouhodobý majetek rostoucí

tendenci – společnost tedy postupně obměňovala a nakupovala nové strojní zařízení, ať již z důvodu opotřebení původního či rozšíření svých výrobních kapacit. Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen pouze softwarem, kterým je informační systém SAP využívaný v rámci většiny činností ve společnosti. Zvyšování meziročních hodnot dlouhodobého nehmotného majetku je pak způsobeno implementací nových aktualizací, popř. rozšíření používaných modulů. Celkově se hodnota dlouhodobého majetku ve sledovaných letech více než zdvojnásobila, a to z výše 162 612 tis. Kč na 421 403 tis. Kč.

U oběžných aktiv k jejich poměrnému snižování v letech 2013-2017. Toto snižování bylo způsobeno především snížením hodnot v položce Pohledávky a Peněžní prostředky. Přestože ve sledovaných letech obě položky vykazovaly kolísavý trend (položka Pohledávky měla rostoucí tendenci až do roku 2015 a pak následně klesala; položka Peněžní prostředky měla klesající tendenci, kromě roku 2016, kdy u ní byl zaznamenán nárůst a v roce 2017 opět poklesla), tak během sledovaných let snížily svou hodnotu přibližně na polovinu původní výše. Společnosti se podařilo snížit zásobu výrobků a zboží na skladě, což je pro společnost dobré, neboť se skladováním jsou mnohdy spojené další náklady a zbytečně zde nemá vázané finanční prostředky, které by mohla výhodněji využít. Naopak se ve sledovaném období zvýšila zásoba materiálu na skladu, kdy největší nárůst byl v roce 2015 a to o 129,06 %. Následné snížení hodnot položky Pohledávky, má stejně tak jako u snížení zásob výrobků a zboží, pozitivní skutečnost pro společnost, že nemá vázány své finanční prostředky v těchto oblastech a může je výhodněji využít. Poměrně vysokých hodnot dosahovala položka Účty v bankách i přes svůj kolísavý trend ve sledovaných letech. Jejich vysoké hodnoty byly způsobeny především obdržáním zaplacených pohledávek od odběratelů a s ohledem na vysoké hodnoty krátkodobých závazků (které budou zmíněny dále u analýzy pasiv), je možné říci, že k jejich proplacení nedošlo v daném kalendářním období, ale až následně počátkem dalšího kalendářního období (společnost neměla ve sledovaném období žádné neproplacené faktury po době splatnosti). Co se týká časového rozlišení, tak to představovalo zanedbatelnou výši z celkových aktiv a meziročně mělo kolísavou tendenci.

Tab. 19: Vertikální analýza aktiv za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	38,51%	42,66%	60,00%	63,56%	72,13%
DNM	0,03%	0,42%	0,54%	0,68%	0,94%
DHM	38,48%	42,24%	59,46%	62,88%	71,19%
Oběžná aktiva	61,35%	57,25%	39,94%	36,37%	27,82%
Zásoby	19,66%	14,45%	12,40%	15,03%	12,14%
Materiál	7,37%	4,77%	7,61%	8,01%	7,87%
Nedokončená výroba	0,93%	0,60%	1,07%	2,63%	1,78%
Výrobky a zboží	11,37%	9,09%	3,73%	4,40%	2,48%
Pohledávky	22,66%	27,46%	25,74%	10,93%	8,91%
Pohledávky z obch. vztahů	22,45%	27,19%	23,69%	9,15%	7,58%
Peněžní prostředky	19,03%	15,34%	1,80%	10,40%	6,78%
Peníze	0,03%	0,48%	0,02%	0,02%	0,01%
Účty v bankách	19,00%	14,86%	1,78%	10,38%	6,77%
Časové rozlišení	0,14%	0,09%	0,06%	0,07%	0,05%

Poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv se ve sledovaném období měnil. V roce 2013 převažovala oběžná aktiva, která dosahovala výše 61,35 % celkových aktiv a dlouhodobý majetek byl tvořen z 38,51 % celkových aktiv. Je tedy možné konstatovat, že se jednalo o kapitálově lehkou společnost. Na konci roku 2017 však dlouhodobý majetek tvořil 72,13 % celkových aktiv a oběžný majetek pouze 27,82 % z celkových aktiv. Z této skutečnosti je možné dovodit, že se v průběhu let z kapitálově lehké společnosti stala společnost kapitálově těžká. Dlouhodobý majetek je tvořen z více než 99 % dlouhodobým hmotným majetkem do kterého se řadí především pozemky, stavby a samostatné movité věci. Jejich podíl na celkových aktivech meziročně zaznamenal nárůst z důvodu obměny strojního zařízení (nákupu nových strojů, rozšíření výroby a také nástrojárny) a zároveň došlo k snížení hodnot položek v oběžných aktivech. Dlouhodobý nehmotný majetek tvořil ve sledovaných letech zanedbatelnou část celkových aktiv, největší podíl byl v roce 2017 a to 0,94 %.

Největší podíl oběžných aktiv na celkových aktivech byl v roce 2013, kdy dosáhl výše 61,35 % a meziročně postupně klesal. Nejnižší podíl oběžných aktiv na celkových aktivech byl v roce 2017 a to ve výši 27,82 %. Celkově tedy během pěti sledovaných let

došlo k poklesu o 33,53 %. Oběžná aktiva byla v letech 2013-2016 z největší části složena z hodnoty pohledávek, následované hodnotou zásob a následně peněžních prostředků. V roce 2017 tvořily největší část oběžných aktiv zásoby, následované pohledávkami a peněžními prostředky. Podíl zásob meziročně klesal, kromě roku 2016, kdy se zásoby navýšily. Zásoby byly průměrně ve sledovaném období tvořeny nejvíce materiálem, který dosahoval hodnot mezi 7%-8% celkových aktiv (kromě roku 2014, kdy podíl poklesl na 4,77 %). Celkový pokles podílu zásob byl způsoben především poklesem hodnot výrobků a zboží. Podíl výrobků a zboží meziročně poklesl z původních 11,37 % (2013) na 2,48 % celkových aktiv (2017). Výrazný pokles podílu na celkových aktivech zaznamenaly rovněž pohledávky – největší podíl byl zaznamenán v roce 2014 ve výši 27,46 % a nejmenší podíl naopak v roce 2017 ve výši 8,91 %. Peněžní prostředky byly tvořeny z 99 % své hodnoty především zůstatky na účtech v bankách, u nichž docházelo k mezinárodním výkyvům – nejmenší podíl byl v roce 2015, kdy dosáhly výše 1,78 % celkových aktiv. Podíl časového rozlišení byl ve sledovaném období v zanedbatelné výši, největší podíl byl zaznamenán v 2013 a to ve výši 0,14 %.

Analýza pasiv

Tab. 20: Pasiva společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Pasiva společnosti (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA celkem	422 240	377 365	541 810	547 946	584 214
Vlastní kapitál	348 925	350 590	404 002	383 059	421 290
Základní kapitál	241 200	241 200	241 200	241 200	241 200
Fondy ze zisku	10 165	13 440	16 922	19 366	21 617
VH minulých let	34 250	31 015	91 934	77 648	119 432
VH běžného účetního období	63 310	64 935	53 946	44 845	39 041
Cizí zdroje	72 020	25 903	136 267	163 963	161 650
Rezervy	35 171	4 893	657	985	1 919
Dlouhodobé závazky	948	2 846	5 770	8 136	10 534
Krátkodobé závazky	35 901	18 164	129 840	154 842	149 197
Závazky z obchodních vztahů	13 662	5 437	116 996	141 063	134 019
Časové rozlišení	1 295	872	1 541	924	1 274

Tab. 21: Horizontální analýza pasiv za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%
PASIVA celkem	-44 875	-10,63%	164 445	43,58%	6 136	1,13%	36 268	6,62%
Vlastní kapitál	1 665	0,48%	53 412	15,23%	-20 943	-5,18%	38 231	9,98%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	3 275	32,22%	3 482	25,91%	2 444	14,44%	2 251	11,62%
VH minulých let	-3 235	-9,45%	60 919	196,42%	-14 286	-15,54%	41 784	53,81%
VH běžného účetního období	1 625	2,57%	-10 989	-16,92%	-9 101	-16,87%	-5 804	-12,94%
Cizí zdroje	-46 117	-64,03%	110 364	426,07%	27 696	20,32%	-2 313	-1,41%
Rezervy	-30 278	-86,09%	-4 236	-86,57%	328	49,92%	934	94,82%
Dlouhodobé závazky	1 898	200,21%	2 924	102,74%	2 366	41,01%	2 398	29,47%
Krátkodobé závazky	-17 737	-49,41%	111 676	614,82%	25 002	19,26%	-5 645	-3,65%
Závazky z obchodních vztahů	-8 225	-60,20%	111 559	2051,85%	24 067	20,57%	-7 044	-4,99%
Časové rozlišení	-423	-32,66%	669	76,72%	-617	-40,04%	350	37,88%

Ve výše uvedené tabulce je vypracována horizontální analýza pasiv v absolutním i procentním vyjádření. Vlastní kapitál měl, kromě roku 2016, kdy poklesl, rostoucí tendenci. Základní kapitál dosahoval ve sledovaném období stejné výše, a to 241 200 tis. Kč. Položka Fondy ze zisku meziročně rostla. Největší meziroční nárůst u ní byl zaznamenán v roce 2013, a to celkem o 32,22 %. U VH minulých let jsou možné vidět meziroční výkyvy, avšak v roce 2015 téměř ztrojnásobil svou původní hodnotu (došlo k meziročnímu nárůstu o 196,42 %). Výsledek hospodaření běžného účetního období měl, kromě roku 2014, klesající tendenci – celkově se během pěti sledovaných let snížit téměř na svou poloviční hodnotu.

U cizích zdrojů došlo k výraznému nárůstu v roce 2015, kdy se zvýšili celkem o 110 364 tis. Kč, tj. 426,07 %. Tento výrazný nárůst byl způsoben především zvýšením hodnot krátkodobých závazků, u kterých došlo k meziročnímu zvýšení o 614,82 %. Zvýšení krátkodobých závazků pro společnost může znamenat, že posílilo její postavení vůči dodavatelům a může si diktovat lepší podmínky, např. delší doby splatnosti přijatých faktur. Rezervy měly nejprve klesající trend a od roku 2016 začaly opět růst, i přesto z původní hodnoty v roce 2013, která činila 35 171 tis. Kč, se jejich hodnota snížila na

1 919 tis. Kč (2017). Dlouhodobé závazky (tedy závazky se splatností delší než jeden rok) měly ve sledovaném období pouze rostoucí trend, celkově se jejich hodnota zvýšila o 9 586 tis. Kč. Časové rozlišení, stejně jako u aktiv, dosahovalo pouze zanedbatelných hodnot a jeho hodnota byla meziročně kolísavá.

Tab. 22: Vertikální analýza pasiv za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	82,64%	92,90%	74,57%	69,91%	72,11%
Základní kapitál	57,12%	63,92%	44,52%	44,02%	41,29%
Fondy ze zisku	2,41%	3,56%	3,12%	3,53%	3,70%
VH minulých let	8,11%	8,22%	16,97%	14,17%	20,44%
VH běžného účetního období	14,99%	17,21%	9,96%	8,18%	6,68%
Cizí zdroje	17,06%	6,87%	25,15%	29,92%	27,67%
Rezervy	8,33%	1,30%	0,12%	0,18%	0,33%
Dlouhodobé závazky	0,22%	0,75%	1,06%	1,48%	1,80%
Krátkodobé závazky	8,50%	4,81%	23,96%	28,26%	25,54%
Závazky z obch. vztahů	3,24%	1,44%	21,59%	25,74%	22,94%
Časové rozlišení	0,30%	0,23%	0,28%	0,17%	0,22%

Jak je možné vidět na základě výše uvedené tabulky, struktura pasiv byla ve sledovaných letech z větší části tvořena vlastním kapitálem. Z toho důvodu je možné říci, že společnost financuje své činnosti primárně z vlastních zdrojů. Největší podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech byl zaznamenán v roce 2014, a to ve výši 92,90 %. Základní kapitál zůstal po celou dobu ve stejné výši (241 200 tis. Kč), avšak jeho podíl na celkových pasivech se v letech 2013-2017 měnil díky vývoji ostatních položek pasiv. Podíl výše v položce Fondy ze zisku se v daném období pohyboval přibližně kolem 3 %. Výsledek hospodaření minulých let dosahoval největšího podílu na celkových pasivech v roce 2017 a to ve výši 20,44 % a naopak nejnižšího podílu v roce 2013 a to 8,11 %. Podíl výsledku hospodaření běžného účetního období v průběhu sledovaných let postupně klesal od roku 2014 (právě v roce 2014 byl podíl na celkových pasivech největší, a to ve výši 17,21 %) až v roce 2017 dosáhl podíl své nejnižší výše a to 6,68 %.

Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech ve sledovaných letech rostl, kromě 2014, kdy jejich podíl poklesl. Co se týká podílu rezerv, tak ty kromě roku 2013, kdy dosáhly výše 8,33 % na celkových pasivech, dosahovaly v dalších letech zanedbatelných hodnot. U dlouhodobých závazků je možné zaznamenat nárůst jejich podílu v jednotlivých letech, avšak nejvyšší podíl, kterého dosáhly byl ve výši 1,80 % na celkových pasivech. Krátkodobé závazky, které jsou tvořeny především závazky z obchodních vztahů, dosáhly nejvyššího podílu na celkových pasivech v roce 2016 (28,26 %) a nejnižší podíl byl zaznamenán v roce 2014 (4,81 %). Podíl časového rozlišení na celkových pasivech byl ve sledovaném období zanedbatelný, dosahoval celkové výše 0,2%-0,3%.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Tab. 23: Výkaz zisku a ztráty společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty společnosti v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	577 010	459 044	391 536	432 556	488 901
Výkonová spotřeba	297 635	213 323	180 735	240 649	271 386
Spotřeba materiálu a energie	252 879	167 711	135 185	204 036	233 824
Služby	44 756	45 612	45 550	36 613	37 562
Změna stavu zásob vlastní činnosti	14 947	- 15 843	- 9 749	- 13 237	13 737
Aktivace	0	0	- 12 282	- 12 261	- 27 773
Osobní náklady	158 607	145 811	99 407	102 767	112 633
Úpravy hodnot z provozní činnosti	-	-	44 057	61 186	69 795
Úpravy hodnot DNM a DHM	49 063	42 594	42 573	55 603	64 699
Ostatní provozní výnosy	936	1 027	15 098	2 908	2 824
Ostatní provozní náklady	1 660	1 550	16 312	3 802	5 413
Provozní VH	68 998	83 008	68 656	52 558	46 534
Finanční VH	8 263	- 2 966	- 1 872	453	776
VH před zdaněním	77 261	80 042	66 784	53 011	47 310
Daň z příjmů	13 951	15 107	12 838	8 166	8 269
VH za účetní období	63 310	64 935	53 946	44 845	39 041

Z účetních výkazů není možné zjistit hodnoty položky Úpravy hodnot z provozní činnosti za roky 2013 a 2014, neboť v průběhu sledovaných let došlo ke změně struktury výkazu zisku a ztráty. Do této položky nově spadají úpravy hodnot DNM a DHM (původně Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku), ale také úpravy hodnot zásob a jejich hodnotu není možné z výkazů za roky 2013 a 2014 vyčíst.

Tab. 24: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Horizontální analýza VZZ	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-117 966	-20,44%	-67 508	-14,71%	41 020	10,48%	56 345	13,03%
Výkonová spotřeba	-84 312	-28,33%	-32 588	-15,28%	59 914	33,15%	30 737	12,77%
Spotřeba materiálu a energie	-85 168	-33,68%	-32 526	-19,39%	68 851	50,93%	29 788	14,60%
Služby	856	1,91%	-62	-0,14%	-8 937	-19,62%	949	2,59%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-30 790	-205,99%	6 094	-38,46%	-3 488	35,78%	26 974	203,78%
Aktivace	0	0%	-12 282	100%	21	0,17%	-15 512	126,51%
Osobní náklady	-12 796	-8,07%	-46 404	-31,82%	3 360	3,38%	9 866	9,60%
Úpravy hodnot z provozní činnosti	-	-	-	-	17 129	38,88%	8 609	14,07%
Úpravy hodnot DNM a DHM	-6 469	-13,19%	-21	-0,05%	13 030	30,61%	9 096	16,36%
Ostatní provozní výnosy	91	9,72%	14 071	1370,11%	-12 190	-80,74%	-84	-2,89%
Ostatní provozní náklady	-110	-6,63%	14 762	952,39%	-12 510	-76,69%	1 611	42,37%
Provozní VH	14 010	20,30%	-14 352	-17,29%	-16 098	-23,45%	-6 024	-11,46%
Finanční VH	-11 229	-135,89%	1 094	36,88%	2 325	124,20%	323	71,30%
VH před zdaněním	2 781	3,60%	-13 258	-16,56%	-13 773	-20,62%	-5 701	-10,75%
Daň z příjmů	1 156	8,29%	-2 269	-15,02%	-4 672	-36,39%	103	1,26%
VH za účetní období	1 625	2,57%	-10 989	-16,92%	-9 101	-16,87%	-5 804	-12,94%

Ve výše uvedené tabulce je uvedena horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (jinak řečeno výsledovky) v absolutním a procentním vyjádření. Mimo uvedené údaje v tabulce, vykazovala společnost Hirschmann Czech s.r.o. v roce 2013 tržby za prodej zboží ve výši 8 279 tis. Kč (v dalších letech tržby za prodej zboží již společnost nevykazovala). Tržby z prodeje výrobků a služeb měly nejprve meziročně klesající trend a od roku 2016 začaly opět růst. Zajímavá skutečnost nastala meziročně v roce 2014, kdy i přes výrazný pokles celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb došlo ke zvýšení VH před zdaněním. Celková

výkonová spotřeba i spotřeba materiálu a energie měla ve sledovaném období stejný vývoj jako tržby – do roku 2015 klesala a od roku 2016 začala růst. Hodnota v položce Služby měla mírně kolísavý meziroční vývoj (hodnota se pohybovala ve sledovaných letech kolem 40 000 tis. Kč). Položka Aktivace vykazovala v letech 2013 a 2014 nulové hodnoty, až v roce 2015 zde byla zaznamenána hodnota – 12 282 tis. Kč, z toho důvodu tedy zde došlo k navýšení o 100 % původní hodnoty. K výraznému navýšení hodnoty došlo v roce 2017, a to o 126,51 % na hodnotu – 27 773 tis. Kč. Osobní náklady do roku 2015 klesaly z důvodu, že došlo ke snižování počtu zaměstnanců; od roku 2016 položka Osobní náklady začala opět narůstat, neboť z důvodu rozšíření nástrojárny bylo potřeba sehnat odborníky na příslušné pozice na tomto oddělení.

Jak již bylo řečeno výše, z účetních výkazů nebylo možné zjistit hodnoty položky Úpravy hodnot z provozní činnosti za roky 2013 a 2014, neboť v průběhu sledovaných let došlo ke změně struktury výkazu zisku a ztráty. Do této položky nově spadají úpravy hodnot DNM a DHM, ale také úpravy hodnot zásob a jejich hodnotu není možné z výkazů za roky 2013 a 2014 vyčíst. Z toho důvodu je řádek meziročního porovnání až po rok 2015 prázdný a následně došlo k nárůstu hodnoty. Položky Provozní výsledek hospodaření, Výsledek hospodaření před zdaněním a Výsledek hospodaření za účetní období do roku 2014 měly rostoucí trend a následně jen meziročně klesaly, což, jak bylo podotknuto dříve, je zajímavá skutečnost oproti tomu, že v daných letech docházelo k nárůstu tržeb (pokles VH byl způsoben tím, že docházelo k rychlejšímu nárůstu jiných nákladů než celkových tržeb).

Tab. 25: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2013–2017 (Vlastní zpracování)

Vertikální analýza VZZ	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98,59%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	50,85%	46,47%	46,16%	55,63%	55,51%
Spotřeba materiálu a energie	43,21%	36,53%	34,53%	47,17%	47,83%
Služby	7,65%	9,94%	11,63%	8,46%	7,68%
Osobní náklady	27,10%	31,76%	25,39%	23,76%	23,04%
Úpravy hodnot z provozní činnosti	-	-	11,25%	14,15%	14,28%
Úpravy hodnot DNM a DHM	8,38%	9,28%	10,87%	12,85%	13,23%
Ostatní provozní výnosy	0,16%	0,22%	3,86%	0,67%	0,58%
Ostatní provozní náklady	0,28%	0,34%	4,17%	0,88%	1,11%
Provozní VH	11,79%	18,08%	17,54%	12,15%	9,52%
Finanční VH	1,41%	-0,65%	-0,48%	0,10%	0,16%
VH před zdaněním	13,20%	17,44%	17,06%	12,26%	9,68%
Daň z příjmů	2,38%	3,29%	3,28%	1,89%	1,69%
VH za účetní období	10,82%	14,15%	13,78%	10,37%	7,99%

Výše uvedená tabulka znázorňuje vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty v jednotlivých letech. Celkové tržby byly tvořeny celkovou hodnotou tržeb z prodeje výrobků a služeb, kromě roku 2013, kdy společnost vykazovala ještě tržby za prodej zboží ve výši 8 279 tis. Kč, které rovněž tvořily hodnotu celkových tržeb za rok 2013. Podíl výkonové spotřeby se ve sledovaném období pohyboval od 46,16 % do 55,63 %. Podíl spotřeby materiálu a energie na celkových tržbách se v posledním roce blížil skoro k 50 % (přesněji dosáhl výše 47,83 %, což bylo nejvíc za sledované období), naopak nejnižší podíl představovala spotřeba materiálu a energie na celkových tržbách v roce 2015 (34,53 %). Nejvyšší podíl služeb na celkových tržbách byl zaznamenán ve výši 11,63 % v roce 2015 a naopak nejnižší v roce 2013 ve výši 7,65 %. Co se týká ostatních provozních výnosů a nákladů, tak jejich podíl dosahoval v letech 2013-2017 zanedbatelných podílů na celkových tržbách (největší podíl ostatních provozních výnosů byl v roce 2015 ve výši 3,86 % a největší podíl ostatních provozních nákladů byl rovněž v roce 2015 a to ve výši

4,17 %). Podíl provozního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření před zdaněním a výsledku hospodaření za účetní období do roku 2014 měl rostoucí trend a v dalších letech postupně klesal a v roce 2017 jejich podíly dosahovaly nejnižší výše ve sledovaném období.

3.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tato podkapitola obsahuje zpracování poměrových ukazatelů finanční analýzy, které se rozdělují do několika skupin dle svého zaměření, a to na ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity, a ukazatele zadluženosti.

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. je možné zařadit do skupiny NACE 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory, kam se řadí rovněž vybrané konkurenční společnosti (které byly zjištěny na základě strategické analýzy podniku). S jejichž výsledky bude společnost Hirschmann Czech s.r.o. porovnána a rovněž bude uveden i oborový průměr ukazatelů pro oblast NACE 29 (u ukazatelů u kterých byly hodnoty ve statistikách vyčísleny).

Ukazatele rentability

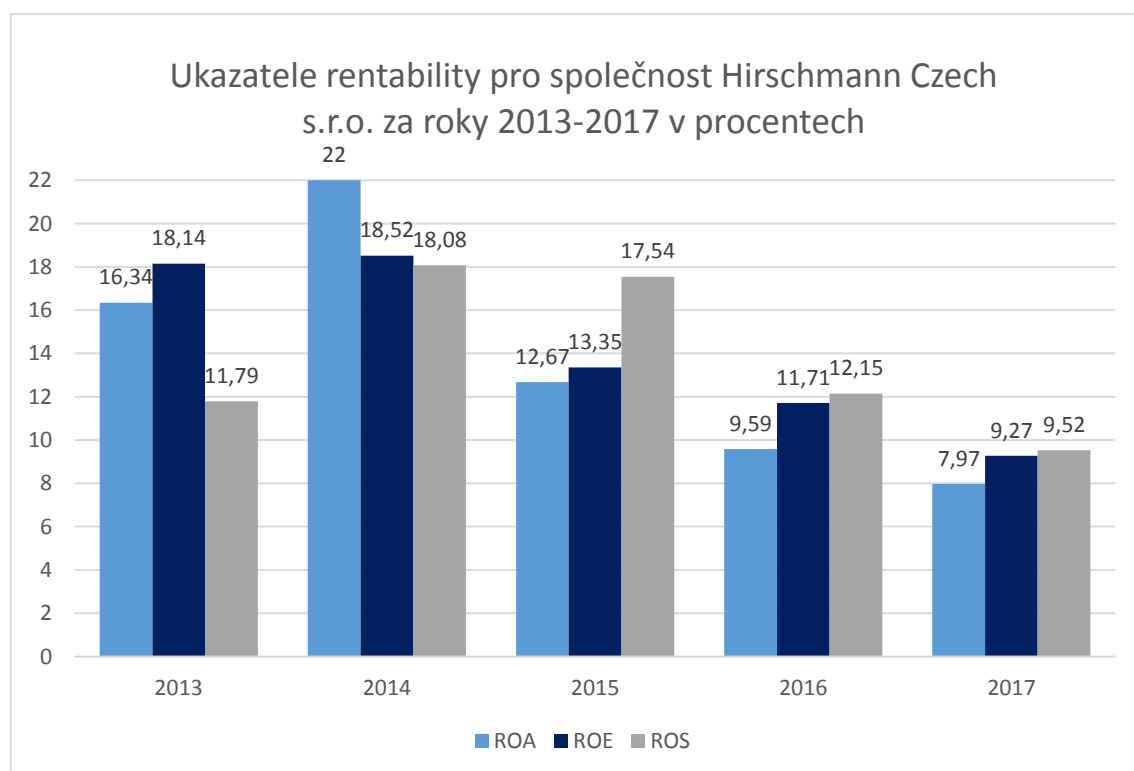
Tab. 26: Ukazatele rentability v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let a MPO)

	Rentabilita	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	Hirschmann Czech s.r.o.	16,34%	22,00%	12,67%	9,59%	7,97%
	Robert Bosch, spol. s r.o.	5,54%	5,84%	6,17%	5,59%	5,87%
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	6,13%	10,82%	12,59%	20,51%	17,21%
	HAUK, s.r.o.	7,40%	35,58%	23,14%	12,62%	5,08%
	Oborový průměr	7,99%	10,99%	13,56%	13,12%	12,43%
ROE	Hirschmann Czech s.r.o.	18,14%	18,52%	13,35%	11,71%	9,27%
	Robert Bosch, spol. s r.o.	4,20%	16,54%	24,71%	19,55%	27,00%
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	12,62%	16,43%	17,92%	26,27%	19,80%
	HAUK, s.r.o.	6,16%	35,87%	34,57%	22,58%	15,73%
	Oborový průměr	12,49%	17,89%	22,27%	20,62%	21,09%
ROS	Hirschmann Czech s.r.o.	11,79%	18,08%	17,54%	12,15%	9,52%
	Robert Bosch, spol. s r.o.	2,45%	2,53%	2,49%	2,21%	2,33%
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	7,92%	11,62%	15,60%	21,42%	18,59%
	HAUK, s.r.o.	1,43%	7,83%	6,97%	4,50%	1,68%
	Oborový průměr	-	-	7,40%	7,10%	6,62%

Rentabilita aktiv (ROA) u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. rostla do roku 2014 a následně klesala. Stejný vývojový trend je možné sledovat rovněž u oborového průměru, avšak jeho hodnota rostla do roku 2015 a pak až následně začala opět klesat. Tato skutečnost byla způsobena kolísavou tendencí hodnoty EBIT a výrazným nárůstem aktiv. K hodnotě oborového průměru u ROA se společnost Hirschmann Czech s.r.o. přiblížila nejvíce v roce 2015, v ostatních letech byla hodnota společnosti výrazně vyšší nebo nižší než oborový průměr. Hodnoty ukazatele ROA u konkurenční společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. měla výrazně rostoucí trend, kromě roku 2016, kdy hodnota tohoto ukazatele poklesla. U společnosti KOVOPLAST, výrobní družstvo je možné rovněž sledovat rostoucí vývoj hodnoty ROA až do roku 2016, v roce 2017 hodnota poklesla (hodnota se nejvíce přiblížila k oborovému průměru již ve zmiňovaném roce 2016, ve kterém dosáhla výše 20,17 %). Poslední ze sledovaných společností, společnost HAUK, s.r.o., vykazovala v letech 2013-2017 hodnotu ROA, která měla výrazně kolísavou tendenci (nejvíce se hodnota přiblížila k oborovému průměru v roce 2016, kdy dosáhla výše 12,62 %). Tato skutečnost byla způsobena kolísavou tendencí hodnoty EBIT a výrazným nárůstem aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) u vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o. v letech 2013-2017 měla klesající trend, s výjimkou roku 2015, kdy mírně vzrostla. V letech 2013 a 2014 byla hodnota ROE u společnosti nad oborovým průměrem, v ostatních letech již byla nižší než oborový průměr. Hodnoty ukazatele ROE se snižovaly v důsledku meziročního klesání hodnot zisku po zdanění a současného zvyšování hodnoty vlastního kapitálu. Společnost Robert Bosch, spol. s r.o. vykazovala hodnoty ROE nejprve pod oborovým průměrem a v následujících letech hodnoty vzrostly a pohybovaly se nad oborovým průměrem (nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2015 ve výši 27 %). Hodnoty ROE u KOVOPLAST, výrobní družstvo byly taktéž pod hodnotami vykazovanými v oborovém průměru, kromě roku 2016, kdy hodnota 26,27 % byla nad tímto oborovým průměrem. Celkově u vývoje hodnot ROE je možné sledovat u této společnosti rostoucí trend, kromě roku 2017, kdy hodnota poklesla. U společnosti HAUK, s.r.o. je možné sledovat hodnoty ROE, které se meziročně nejvíce změnily v letech 2013 a 2014 (kdy z hodnoty 6,16 % vzrostla hodnota na 35,87 %). Tato skutečnost je důsledkem několikanásobného meziročního nárůstu hodnoty EBIT oproti mírnějšímu nárůstu tržeb.

U rentability tržeb (ROS) nebylo možné zjistit v letech 2013 a 2014 oborový průměr tohoto odvětví, neboť nebyl ve statistikách MPO vyčíslen. Co se týká ROS u vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o., tak jeho hodnoty nejprve rostly (do roku 2015) a následně klesaly. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že v letech 2013-2017 docházelo k meziročnímu snižování hodnoty EBIT a výkyvům v celkových tržbách. Hodnoty ROS u společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. dosahovaly průměrně nejnižších výší ze všech sledovaných společností (mezi 2,2 % až 2,5 %). U dalších dvou podniků (KOVOPLAST, výrobní družstvo a HAUK, s.r.o.) hodnota ukazatele ROS rostla do roku 2015 a následně opět klesala. Oborový průměr z dostupných statistik měl od roku 2015 do roku 2017 klesající trend. Celkově je možné říci, že hodnoty ROS byly ve sledovaných společnostech velmi rozdílné a nepohybovaly se kolem oborového průměru.



Graf 2: Ukazatele rentability pro společnost Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013-2017 v procentech (Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity

Z ukazatelů aktivity byl vybrán obrat celkových aktiv, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a doba obratu zásob. Doby obratu pohledávek, závazků a zásob byly zaokrouhleny na celé dny nahoru a nebyly u nich ze statistik zjištěny oborové průměry.

Tab. 27: Obrat celkových aktiv v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let a MPO)

Obrat celkových aktiv	2013	2014	2015	2016	2017
Hirschmann Czech s.r.o.	1,39	1,22	0,72	0,79	0,84
Robert Bosch, spol. s r.o.	2,26	2,31	2,48	2,52	2,51
KOVOPLAST, výrobní družstvo	0,77	0,93	0,81	0,96	0,93
HAUK, s.r.o.	5,16	4,55	3,32	2,80	3,02
Oborový průměr	1,64	1,79	1,83	1,85	1,88

Ve výše uvedené tabulce jsou vyčísleny hodnoty obratu celkových aktiv ve vybraných společnostech za roky 2013–2017. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je minimálně 1, ovšem v závislosti na příslušnost daného odvětví se může mírně lišit. Obecně však platí, že čím vyšší hodnoty obrat celkových aktiv dosahuje, tím lépe. Sledovaná společnost Hirschmann Czech s.r.o. dosahovala doporučené hodnoty pouze v roce 2013 a 2014, v ostatních letech byla pod touto hodnotou (bylo to způsobeno tím, že aktiva společnosti meziročně narůstala a celkové tržby měly kolísavý trend). Dá se říci, že společnost Hirschmann Czech s.r.o. má neúměrnou majetkovou vybavenost a majetek neefektivně využívá. Z vyčíslených hodnot je možné říci, že společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. a HAUK, s.r.o. jsou v tomto ohledu na tom ze sledovaných společností nejlépe, neboť ve všech letech dosáhly hodnot vyšších než doporučených. Podnik KOVOPLAST, výrobní družstvo naopak ve všech sledovaných letech byl pod doporučovanou hodnotou a lze tedy říci, že podnik v těchto letech neefektivně využíval svůj majetek.

Tab. 28: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

		2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek	Hirschmann Czech s.r.o.	60	83	130	51	39
	Robert Bosch, spol. s r.o.	35	40	42	37	36
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	78	61	45	78	60
	HAUK, s.r.o.	23	31	31	43	36
Doba obratu závazků	Hirschmann Czech s.r.o.	23	15	120	129	110
	Robert Bosch, spol. s r.o.	114	114	107	111	104
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	64	51	71	50	60
	HAUK, s.r.o.	23	33	54	72	68

S ohledem na skutečnost, že doba obratu pohledávek a doba obratu závazků spolu vzájemně souvisí, bylo jejich vyčíslení dáno do jedné přehledné tabulky. Čím vyšší je hodnota ukazatele doby obratu pohledávek, tím se zvyšuje pravděpodobnost potřeby úvěru a s tím spojené náklady. Doba obratu závazků by měla být alespoň ve výši doby obratu pohledávek (čím vyšší je doba obratu závazků, tím lépe pro daný podnik, neboť má větší časový prostor pro shánění finančních prostředků, větší časový prostor pro úhradu faktur od svých odběratelů a tím menší pravděpodobnost, že bude podnik donucen ke shánění úvěru nebo půjčky). U společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je možné sledovat v letech 2013-2017 kolísavý trend tohoto ukazatele, s tím, že v roce 2015 dosáhl tento ukazatel výše 130 dnů (což je více než 4 měsíce) a o dva roky později, tedy v roce 2017, poklesl na téměř čtvrtinu předchozí hodnoty (39 dnů). Společnosti se podařilo v roce 2017 snížit hodnotu doby obratu pohledávek na úroveň své přibližné doby splatnosti faktur, která činí přibližně 30 dnů. Při porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. můžeme spatřit skutečnost, že v letech 2013-2015 doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků, což zvyšovalo pravděpodobnost potřeby financování činností společnosti cizími zdroji (avšak k tomuto závěru nedošlo, což je možné vyčíst z účetních výkazů). Naopak v letech 2016-2017 byla doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, což znamená, že společnosti byly její faktury ze strany jejích odběratelů propláceny rychleji, než společnost musela hradit přijaté faktury od svých dodavatelů.

U společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. měly hodnoty doby obratu pohledávek mírně rostoucí trend do roku 2015 a poté hodnoty klesaly. Hodnota doby obratu závazků u společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. dosahovala výše přes 100 dnů, ve všech sledovaných letech tedy doba obratu závazků převyšovala dobu obratu pohledávek. Hodnoty těchto ukazatelů u podniku KOVOPLAST, výrobní družstvo měly ve sledovaných letech kolísavou tendenci, s tím, že doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků, nebo se tyto hodnoty téměř rovnaly, kromě roku 2015, doba obratu závazků o 26 dnů převýšila dobu obratu pohledávek. Poslední z porovnávaných společností, společnost HAUK, s.r.o., vykazovala v prvních dvou letech téměř stejné hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, v ostatních letech doba obratu závazků převýšila dobu obratu pohledávek.

Tab. 29: Doba obratu zásob v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

Doba obratu zásob	2013	2014	2015	2016	2017
Hirschmann Czech s.r.o.	52	44	63	70	53
Robert Bosch, spol. s r.o.	16	19	20	20	16
KOVOPLAST, výrobní družstvo	114	83	90	83	96
HAUK, s.r.o.	18	18	20	20	17

Doba obratu zásob představuje určitý časový úsek, v rámci, kterého jsou finanční prostředky společnosti vázány ve formě zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se rovná běžné době splatnosti faktur (z důvodu, že většina zboží je fakturováno a každá taková faktura má dobu splatnosti). Splatnost doby faktur u analyzované společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je kolem 30 dnů a z toho důvodu je možné konstatovat, že v průběhu sledovaných let společnost doporučené hodnoty ve výši doby splatnosti faktur nedosahovala, neboť měla přibližně dvojnásobné hodnoty. Jak již bylo zmíněno tento fakt způsobuje situaci, že společnost má vázány své finanční prostředky, které by mohla využít ke zhodnocení, v zásobách. Z porovnávaných společností dosahovaly nejnižších hodnot společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. a HAUK, s.r.o., kdy se ve sledovaných letech pohybovaly pod 20 dnů. Nejvyšší hodnoty doby obratu zásob dosahoval v letech 2013-2017 podnik KOVOPLAST, výrobní družstvo (v rozmezí od 83 dnů do 114 dnů).

Ukazatele likvidity

Tab. 30: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let a MPO)

	Likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita	Hirschmann Czech s.r.o.	2,238	3,186	0,075	0,368	0,265
	Robert Bosch, spol. s r.o.	0,003	0,002	0,002	0,003	0,001
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	1,904	2,336	1,506	1,436	1,676
	HAUK, s.r.o.	0,112	0,171	0,052	0,154	0,162
	Oborový průměr	0,540	0,659	0,698	0,812	0,898
Pohotová likvidita	Hirschmann Czech s.r.o.	4,90	8,89	1,15	0,75	0,61
	Robert Bosch, spol. s r.o.	0,30	0,34	0,39	0,33	0,34
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	3,10	3,50	2,13	2,98	2,67
	HAUK, s.r.o.	1,07	1,10	0,61	0,74	0,68
	Oborový průměr	1,36	1,44	1,51	1,78	1,82
Běžná likvidita	Hirschmann Czech s.r.o.	7,22	11,89	1,67	1,29	1,09
	Robert Bosch, spol. s r.o.	0,44	0,50	0,56	0,50	0,49
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	4,85	5,11	3,38	4,64	4,25
	HAUK, s.r.o.	1,80	1,64	0,96	1,02	0,93
	Oborový průměr	1,68	1,74	1,84	2,17	2,20

Likvidita představuje schopnost dané společnosti hradit své závazky. V praxi se rozeznávají 3 typy likvidit: okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně), pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) a běžná likvidita (likvidita 3. stupně). Okamžitou likviditu je možné chápat jako schopnost podniku hradit své splatné závazky a její doporučená hodnota je 0,9-1,1 (pro ČR je v některých publikacích dolní hranice snížena na 0,6). Pro okamžitou likviditu byly hodnoty zaokrouhleny na tři desetinná místa z důvodu, že u jedné z vybraných společností tento ukazatel dosahoval velmi nízkých hodnot. Ve sledovaných letech společnost Hirschmann Czech s.r.o. dosahovala hodnot vyšších než doporučených v letech 2013 a 2014, v ostatních letech byla výše okamžité likvidity pod těmito doporučenými hodnotami. Tento fakt byl způsoben tím, že od roku 2015 došlo ke snížení pohotových platebních prostředků a zároveň došlo k navýšení hodnoty krátkodobých cizích zdrojů (závazků). Společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. a HAUK, s.r.o. nedosahovaly v letech 2013-2017 doporučených hodnot (ani snížené dolní hranice na 0,6) ani hodnot oborového průměru. Hodnoty okamžité likvidity u KOVOPLAST, výrobní družstvo byly nad oborovým průměrem i doporučenými hodnotami. Oborový průměr se ve sledovaném období pohyboval kolem základních doporučených hodnot pro okamžitou likviditu.

Pohotová likvidita představuje skutečnost kolika korunami pohledávek a peněžních prostředků je kryta jedna koruna krátkodobých cizích zdrojů (závazků). Doporučené hodnoty pohotové likvidity se pohybují v rozmezí 1-1,5. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. dosahovala v letech 2013 a 2014 mnohonásobně vyšších hodnot než doporučených u tohoto ukazatele. Tento fakt byl způsoben vysokými hodnotami vázanými v oběžných aktivech a relativně nízkou výší krátkodobých cizích zdrojů (závazků). V roce 2015 byla hodnota pohotové likvidity u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. v rozmezí hodnot doporučených, v dalších letech hodnota klesla pod toto rozmezí. Oborový průměr dosahoval ve sledovaném období mírně rostoucí tendence, z hodnoty 1,36 v roce 2013 se dostal na hodnotu 1,82 v roce 2017. Společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. a HAUK, s.r.o. nedosahovaly v letech 2013-2017 rozsah doporučených hodnot. Podnik KOVOPLAST, výrobní družstvo ve všech sledovaných letech dosahoval hodnot vyšších než doporučených hodnot.

Běžná likvidita souvisí velmi se solventností společnosti. Vyjadřuje, kolikrát pokrývá hodnota oběžných aktiv krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity jsou v rozmezí 1,5-2,5. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je daná společnost lákavější pro věřitele, neboť představuje větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti společnosti. V doporučeném rozmezí se pohyboval rovněž oborový průměr. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. vykazovala stejný vývoj ukazatele běžné likvidity jako u pohotové likvidity – tedy, v prvních dvou sledovaných letech dosahovala mnohonásobně vyšších hodnot než doporučených, v roce 2015 rozmezí hodnot doporučených a následujících letech hodnota poklesla. Všechny tři ukazatele likvidity byly ovlivněny nárůstem krátkodobých cizích zdrojů, neboť tyto hodnoty se nachází ve jmenovateli při jejich výpočtu. Společnost Robert Bosch, spol. s r.o. ani u běžné likvidity nevykazovala hodnoty doporučené ani hodnoty blíží se oborovému průměru. Podnik KOVOPLAST, výrobní družstvo vykazoval průměrně nejvyšších hodnot ze sledovaných společností u tohoto ukazatele a zároveň tyto hodnoty byly nad oborovým průměrem a doporučenými hodnotami. U společnosti HAUK, s.r.o. je možné sledovat výkyvy u tohoto ukazatele, avšak ve sledovaných letech se hodnoty pohybovaly v rámci doporučeného rozmezí (rok 2013 a 2014), nebo pod ním.

Ukazatele zadluženosti

Tab. 31: Celková zadluženost v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let a MPO)

Celková zadluženost	2013	2014	2015	2016	2017
Hirschmann Czech s.r.o.	17%	7%	25%	30%	28%
Robert Bosch, spol. s r.o.	77%	78%	79%	82%	78%
KOVOPLAST, výrobní družstvo	31%	38%	43%	31%	33%
HAUK, s.r.o.	50%	44%	50%	57%	58%
Oborový průměr	53%	55%	52%	51%	55%

Celková zadluženost je ukazatelem, který se řadí mezi základní ukazatele měřící zadluženost. Doporučené hodnoty se dle literatury pohybují kolem 30%-60%, avšak musí se brát v potaz rovněž příslušnost k danému odvětví a také schopnost podniku hradit úroky plynoucí z jeho dluhů. Oborový průměr se ve sledovaných letech pohyboval v rozmezí 51%-55%, tedy spíše při horní hranici doporučených hodnot a je možné konstatovat, že v daném odvětví je podíl financování cizími zdroji a vlastním kapitálem je přibližně stejný. U vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je možné v prvních dvou letech (2013 a 2014) sledovat vývoj hodnot ukazatele celkové zadluženosti na podstatně nižší úrovni, než je oborový průměr či doporučené hodnoty (v dalších letech se hodnoty ukazatele celkové zadluženosti u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. přiblížily k doporučeným hodnotám). Tento fakt souvisí se skutečností (ukazatel tedy může být částečně zkreslen), že vybraná společnost je dceřinou společností rakouské mateřské společnosti, a z tohoto důvodu musí dodržovat stanoviska a doporučení ze strany rakouské společnosti. Na základě vyčíslených hodnot je možné konstatovat, že své činnosti financuje primárně z vlastních zdrojů.

Ostatní vybrané společnosti dosahovaly vyšších hodnot tohoto ukazatele než vybraná společnost Hirschmann Czech s.r.o. Společnost Robert Bosch, spol. s r.o. vykazovala ve sledovaném období nejvyšších hodnot ukazatele celkové zadluženosti, a to v rozmezí 77%-82%. Toto rozmezí je již nad horní hranici doporučených hodnot a podnik tak většinu svých činností financuje cizími zdroji. Podnik KOVOPLAST, výrobní družstvo vykazoval hodnoty celkové zadluženosti přibližně v mezích oborového průměru – v roce 2015 tento ukazatel dosáhl své nejvyšší hodnoty a to 43 %. U společnosti HAUK, s.r.o. je možné sledovat vývoj ukazatele celkové zadluženosti v rozmezí 43%-58%, tedy

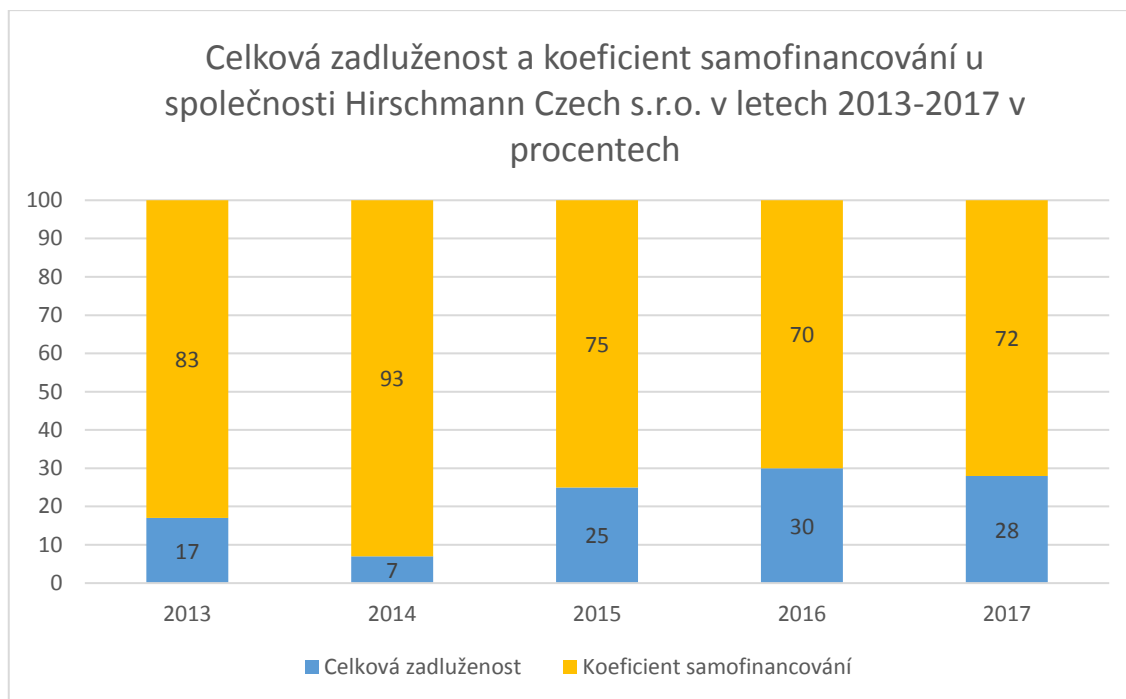
je možné konstatovat, že tato společnost přibližně z poloviny financuje své činnosti z cizích zdrojů a z poloviny ze zdrojů vlastních, což odpovídá oborovému průměru.

Tab. 32: Koeficient samofinancování v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let a MPO)

Koeficient samofinancování	2013	2014	2015	2016	2017
Hirschmann Czech s.r.o.	83%	93%	75%	70%	72%
Robert Bosch, spol. s r.o.	23%	22%	21%	18%	22%
KOVOPLAST, výrobní družstvo	69%	62%	57%	69%	67%
HAUK, s.r.o.	50%	56%	50%	42%	40%
Oborový průměr	47%	45%	48%	49%	45%

Koeficient samofinancování představuje doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, tedy doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 40%-70%. Vyjadřuje fakt, jak moc je podnik finančně nezávislý, tedy financuje své činnosti z vlastních zdrojů. Součet ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování by měl být 1 (drobné odchylky mohou přijít v souvislosti s hodnotou časového rozlišení, které není součástí těchto ukazatelů). U vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je součet těchto dvou ukazatelů skutečně roven 1, neboť hodnoty časového rozlišení v daných letech byly v zanedbatelné výši. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. dosahovala u tohoto ukazatele podstatně vyšších hodnot než ostatní sledované společnosti (z toho důvodu, že celková zadluženost společnosti byla nízká). Nejvyšší hodnoty koeficientu samofinancování dosáhla společnost Hirschmann Czech s.r.o. dosáhla v roce 2014, a to ve výši 93%.

Ostatní sledované společnosti rovněž vykazovaly součet ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování roven 1.



Graf 3: Celková zadluženost a koeficient samofinancování u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. v letech 2013-2017 v procentech (Vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu je znázorněn vývoj ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování u vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o., jejíž hodnoty byly vyčísleny ve výše uvedených tabulkách a následně porovnány s vybranými konkurenty v odvětví. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. ve sledovaných letech financovala primárně své činnosti z vlastních zdrojů.

3.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Tab. 33: Čistý pracovní kapitál – manažerský a investorský přístup v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

	ČPK (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Manažerský přístup	Hirschmann Czech s.r.o.	223 147	197 874	86 534	44 431	13 354
	Robert Bosch, spol. s r.o.	-2 061 963	-2 272 698	-2 369 637	-3 155 604	-3 017 734
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	40 522	54 142	49 485	70 643	92 529
	HAUK, s.r.o.	48 089	61 959	-6 891	6 108	-25 563
Investorský přístup	Hirschmann Czech s.r.o.	187 261	192 464	84 713	42 923	10 421
	Robert Bosch, spol. s r.o.	-2 125 679	-2 301 994	-2 490 068	-3 177 792	-3 098 387
	KOVOPLAST, výrobní družstvo	36 142	43 805	34 649	59 688	71 185
	HAUK, s.r.o.	49 039	62 459	40 278	78 649	56 909

Čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje schopnost podniku hradit své závazky včas (čím vyšší hodnoty nabývá, tím vyšší je pravděpodobnost včasné úhrady. Pro jeho výpočet existují v teorii dva přístupy – manažerský přístup a investorský přístup. Oba přístupy pracují s jinými položkami aktiv a pasiv, z toho důvodu celková výše hodnoty u tohoto ukazatele se u jednotlivých přístupů liší, dokonce ani trend vývoje u obou přístupů není stejný (jak je možné vidět např. u společnosti Robert Bosch, spol. s r.o.). Oborové hodnoty pro tento ukazatel nebyly zjištěny. U společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je možné u obou přístupů sledovat výrazný pokles hodnoty čistého pracovního kapitálu od počátku sledovaného období, kdy v roce 2013 dosahoval výše 223 147 tis. Kč dle manažerského přístupu a 187 261 tis. Kč dle investorského přístupu, a na konci sledovaného období v roce 2017 dosahoval pouze výše 13 354 tis. Kč dle manažerského přístupu a 10 421 tis. Kč dle investorského přístupu. Hodnoty u této společnosti v roce 2017 jsou nejnižší ze všech sledovaných společností. Tento výrazný pokles byl způsoben meziročním poklesem výše oběžného majetku a zároveň nárůstem výše krátkodobých závazků u manažerského přístupu, u investorského přístupu došlo k rychlejšímu nárůstu výše dlouhodobého majetku než nárůstu vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů. Společnost ve všech sledovaných letech neměla závazky po době splatnosti.

Společnost Robert Bosch, spol. s r.o. vykazovala ve všech sledovaných letech u obou přístupů záporné hodnoty. Naopak u podniku KOVOPLAST, výrobní družstvo je možné vidět u obou přístupů rostoucí trend tohoto ukazatele v kladných hodnotách. U společnosti HAUK, s.r.o. docházelo v letech 2013-2017 ke kolísání hodnot tohoto ukazatele u obou přístupů, u manažerského přístupu se dostal tento ukazatel ve dvou letech dokonce do záporných hodnot.

Tab. 34: Čisté pohotové prostředky v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

ČPP (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Hirschmann Czech s.r.o.	44 436	39 709	-120 105	-97 848	-109 607
Robert Bosch, spol. s r.o.	-3 665 372	-4 573 665	-5 410 258	-6 310 222	-5 945 148
KOVOPLAST, výrobní družstvo	9 517	17 610	10 521	8 464	19 217
HAUK, s.r.o.	-53 311	-80 414	-173 265	-244 630	-289 226

Čisté pohotové prostředky se vypočítají jako rozdíl pohotových finančních prostředků (tedy peněžní prostředky v pokladně a na bankovních účtech) a okamžitě splatných závazků. Pro výpočet byly použity hodnoty krátkodobých závazků s předpokladem, že se jedná o okamžitě splatné závazky (z účetních závěrek společností to nebylo možné vyčíst, zda tomu tak je, nebo ne). U vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o. lze sledovat kolísavý trend, avšak od roku 2015 se ukazatel čistých pohotových prostředků dostal do záporných čísel. Tento fakt byl zapříčiněn výrazným nárůstem hodnoty krátkodobých závazků a poklesem pohotových finančních prostředků.

Společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. a HAUK, s.r.o. ve sledovaných letech dosahovaly záporných hodnot tohoto ukazatele, oproti tomu podnik KOVOPLAST, výrobní družstvo jako jediný z porovnávaných společností dosahoval po celé sledované období kladných hodnot.

3.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Tab. 35: Altmanův index finančního zdraví podniku v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

Altmanův index	2013	2014	2015	2016	2017
Hirschmann Czech s.r.o.	6,37	9,43	2,56	2,20	2,26
Robert Bosch, spol. s r.o.	2,31	2,38	2,58	2,53	2,60
KOVOPLAST, výrobní družstvo	2,49	2,63	2,24	3,14	3,12
HAUK, s.r.o.	6,38	6,68	4,70	3,78	3,71

Z výše uvedeného vyplývá, že vybraná společnost Hirschmann Czech s.r.o. v prvních dvou sledovaných letech dosáhla hodnoty Altmanova indexu vyšší než 2,9, tedy se jednalo o bonitní podnik, kterému nehrozil bankrot. V dalších letech hodnota Altmanova indexu poklesla a hodnoty se dostaly do rozmezí 1,2 – 2,9, tedy do šedé zóny, ve které nelze jednoznačně určit, zda se jedná o bonitní nebo bankrotní podnik. U společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. hodnoty dostaly v letech 2013-2017 rovněž tzv. šedé zóny. Podnik KOVOPLAST, výrobní družstvo, u kterého se v letech 2016 a 2017 dostala hodnota Altmanova indexu nad 2,9, tudíž je možné zhodnotit jako bonitní podnik, kterému nehrozil bankrot. Společnost HAUK, s.r.o. jako jediná ze sledovaných společností ve všech letech dosahovala hodnoty Altmanova indexu vyšší než 2,9, jedná se tedy rovněž o bonitní podnik.

Další dvě soustavy ukazatelů budou vypočítány pouze pro společnost Hirschmann Czech s.r.o., s ohledem na časovou náročnost výpočtu a přehlednost mezivýpočtů. Jedná se o Soustavu bilančních hodnot podle R. Douchy a Beermanovu diskriminační funkci.

Tab. 36: Soustava bilančních hodnot podle R. Douchy – bilanční analýza I v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

Bilanční analýza I	2013	2014	2015	2016	2017
S	2,1458	2,1780	1,2429	1,0999	0,9997
L	2,2595	4,0972	0,5295	0,3479	0,2831
A	0,7010	0,5872	0,3410	0,3714	0,4064
R	1,4515	1,4817	1,0682	0,9366	0,7414
C	1,7740	2,3950	0,8572	0,7205	0,6038

Dle výše vyčíslených hodnot bilanční analýzy I u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je možné konstatovat, že v prvních dvou letech tento ukazatel dosahoval hodnoty více než 1, což znamená, že situace v podniku byla dobrá. V následujících letech (2015-2017) došlo ke snížení hodnoty tohoto ukazatele do rozmezí 0,5-1, což znamená, že situace v podniku byla únosná, avšak nelze přesněji konkretizovat.

Tab. 37: Soustava bilančních hodnot podle R. Douchy – bilanční analýza II v letech 2013-2017
(Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

Bilanční analýza II	2013	2014	2015	2016	2017
S1	2,1458	2,1780	1,2429	1,0999	0,9997
S2	4,2915	4,3559	2,4857	2,1998	1,9995
S3	4,8448	13,5347	2,9648	2,3363	2,6062
S4	2,3522	4,1551	0,8346	0,7077	0,7831
S5	0,3391	0,4612	0,5377	0,4434	0,5493
S	2,3512	3,9034	1,4066	1,1901	1,2124
L1	4,4755	6,3723	0,1500	0,7362	0,5307
L2	2,2595	4,0972	0,5295	0,3479	0,2831
L3	3,3252	5,4810	0,7680	0,5931	0,5021
L4	1,7599	1,7461	0,5318	0,2700	0,0761
L	3,0540	4,8342	0,4409	0,4950	0,3749
A1	0,6931	0,6082	0,3613	0,3947	0,4184
A2	0,4194	0,3273	0,2423	0,2823	0,2901
A3	2,0680	2,0031	1,9285	1,5388	1,6648
A	1,0602	0,9796	0,8440	0,7386	0,7911
R1	2,0922	2,8248	2,8578	2,6949	1,9187
R2	1,4515	1,4817	1,0682	0,9366	0,7414
R3	2,9988	3,4415	1,9913	1,6368	1,3365
R4	2,8522	3,7702	3,7185	2,9948	2,2555
R5	1,1878	1,3793	1,3673	1,3186	1,3082
R	2,0779	2,4431	1,9306	1,6762	1,3006
C	2,3640	3,3615	1,2561	1,1233	0,9349

U bilanční analýzy II je brán v úvahu větší počet ukazatelů a je tedy přesnější než výsledky bilanční analýzy I. Ve sledovaných letech vykazovala společnost Hirschmann Czech s.r.o. hodnoty ukazatele bilanční analýzy II více než 1 (kromě roku 2017), což znamená, že se jedná o podnik s dobrým finančním zdravím. V posledním sledovaném roce 2017 klesla hodnota tohoto ukazatele pod 1, ale zároveň byla vyšší než 0,5, což znamená, že situaci v podniku nelze jednoznačně určit.

Tab. 38: Beermanova diskriminační funkce v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

Beermanova diskriminační funkce	2013	2014	2015	2016	2017
odpisy/DHM	0,30	0,27	0,13	0,16	0,16
přírůstek DHM/odpisy	1,95	1,84	4,98	1,38	2,09
zisk/tržby	0,12	0,18	0,18	0,12	0,10
závazky vůči bankám / závazky celkem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
zásoby/tržby	0,14	0,12	0,17	0,19	0,15
cash flow/závazky celkem	-1,73	4,71	-0,35	0,29	-0,11
závazky celkem/aktiva	0,09	0,06	0,25	0,30	0,27
zisk/aktiva	0,16	0,22	0,13	0,10	0,08
tržby/aktiva	1,39	1,22	0,72	0,79	0,84
zisk/závazky celkem	1,87	3,95	0,51	0,32	0,29
B	1,98	-3,04	0,31	0,01	0,29

Beermanova diskriminační funkce v sobě zahrnuje 10 různých poměrových ukazatelů, kterým jsou přiřazeny příslušné váhy (dokonce záporné). Bankrotní podnik s velmi špatnou finanční situací vykazuje hodnoty vyšší než 0,35, což vybraná společnost vykazovala pouze v roce 2013 (hodnota 1,98), avšak se jednalo o přechodnou situaci, stejně tak jako v roce 2015, kdy se tento ukazatel dostal do rozmezí značící lehčí finanční problémy, což bylo způsobeno především vysokou hodnotou ukazatele podílu přírůstku DHM a odpisů. V ostatních sledovaných letech byly všechny hodnoty menší než hodnota 0,3, což znamená, že tento podnik je bonitním s velmi dobrou finanční situací.

3.4 Zhodnocení finanční analýzy

V předchozí podkapitole došlo k vyjádření a zhodnocení vybraných ukazatelů finanční analýzy, jak u zvolené společnosti Hirschmann Czech s.r.o., tak rovněž i u vybraných konkurenčních společností. Výsledky byly vzájemně porovnány a u dostupných ukazatelů došlo i k porovnání s oborovým průměrem dle statistik MPO.

3.4.1 Přednosti finanční situace

Z horizontální analýzy rozvahy je možné vyčíst, že společnost Hirschmann Czech s.r.o. meziročně zvětšovala svoji tržní hodnotu (kromě roku 2014), neboť celková aktiva se

oproti předchozímu roku zvyšovala. Struktura aktiv společnosti odpovídá výrobnímu podniku. Společnost se zabývá výrobou produktů, které primárně putují do automobilového průmyslu a struktura aktiv v daném odvětví odpovídá struktuře aktiv v této společnosti.

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. v prvních dvou sledovaných letech dosáhla hodnoty Altmanova indexu vyšší než 2,9, tedy je možné konstatovat, že se jedná o bonitní podnik, kterému nehrozil bankrot. V dalších letech hodnota Altmanova indexu poklesla a hodnoty se dostaly do rozmezí 1,2 – 2,9, tedy do šedé zóny, ve které nelze jednoznačně určit, zda se jedná o bonitní nebo bankrotní podnik.

U bilanční analýzy II je brán v úvahu větší počet ukazatelů a z toho důvodu je přesnější než bilanční analýza I. Ve sledovaných letech 2013-2017 vykazovala společnost Hirschmann Czech s.r.o. hodnoty ukazatele bilanční analýzy II více než 1 (kromě roku 2017), což znamená, že se jedná o podnik s dobrým finančním zdravím. V posledním sledovaném roce 2017 klesla hodnota tohoto ukazatele mírně pod hodnotu 1, ale zároveň byla vyšší než 0,5, což znamená, že situaci v podniku nelze jednoznačně určit.

Bankrotní podnik s velmi špatnou finanční situací vykazuje hodnoty vyšší než 0,35, což vybraná společnost vykazovala pouze v roce 2013 (hodnota 1,98), avšak se jednalo o přechodnou situaci, stejně tak jako v roce 2015, kdy se tento ukazatel dostal do rozmezí značící lehčí finanční problémy, což bylo způsobeno především vysokou hodnotou ukazatele podílu přírůstku DHM a odpisů. V ostatních sledovaných letech byly všechny hodnoty menší než hodnota 0,3, což znamená, že tento podnik je bonitním s velmi dobrou finanční situací.

3.4.2 Nedostatky finanční situace

Položky Provozní výsledek hospodaření, Výsledek hospodaření před zdaněním a Výsledek hospodaření za účetní období ve výkazu zisku a ztráty do roku 2014 měly rostoucí trend a následně jen meziročně klesaly, což je poměrně zajímavá skutečnost oproti tomu, že v daných letech docházelo k nárůstu tržeb (bylo to způsobeno tím, že nárůst nákladů byl rychlejší než nárůst tržeb).

K hodnotě oborového průměru u rentability aktiv (ROA) se společnost Hirschmann Czech s.r.o. přiblížila nejvíce v roce 2015, v ostatních letech byla hodnota společnosti výrazně vyšší nebo nižší než oborový průměr.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) u vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o. v letech 2013-2017 měla klesající trend, s výjimkou roku 2015, kdy mírně vzrostla a ani v jednom z let se nepřiblížila oborovému průměru. Hodnoty ukazatele ROE se snižovaly v důsledku meziročního klesání hodnot zisku po zdanění a současného zvyšování hodnoty vlastního kapitálu.

Ukazatel doby obratu pohledávek v roce 2015 dosáhl výše 129 dnů (což je více než 4 měsíce) a o dva roky později, tedy v roce 2017, poklesl na téměř čtvrtinu předchozí hodnoty (39 dnů). Společnosti se tedy podařilo v roce 2017 snížit hodnotu doby obratu pohledávek na úroveň své přibližné doby splatnosti faktur, která činí přibližně 30 dnů. Při porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. můžeme spatřit skutečnost, že v letech 2013-2015 doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků, což zvyšovalo pravděpodobnost potřeby financování činností společnosti cizími zdroji (avšak k této skutečnosti nedošlo, což je možné vyčíst z účetních výkazů).

3.5 SWOT matice

Na základě provedené strategické a finanční analýzy společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je sestavena níže uvedená SWOT matice složená ze silných a slabých stránek společnosti a jejích příležitostí a hrozeb.

Tab. 39: SWOT matice (Vlastní zpracování)

Silné stránky (Strenghts)	S	W	Slabé stránky (Weaknesses)
Stabilita firmy (v ČR působí už od roku 1993)			Odchod stávajících kvalifikovaných zaměstnanců (z důvodu dosažení důchodového věku)
Stálost vedení			Nízké hodnoty rentability
Dlouholetá tradice na zahraničním trhu			Nízký obrat celkových aktiv
Široký výrobní program			Nízké hodnoty likvidit v posledních třech sledovaných letech
Výroba specifických kvalitních výrobků			Doba obratu závazků je nižší než doba obratu pohledávek ve většině sledovaných let
Kvalifikace a dlouholetá praxe zaměstnanců			
Certifikace ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009, ISO 14001:2004, implementace, 34 enviromentálních programů			
Využívání moderních technologií			
Příležitosti (Opportunities)	O	T	Hrozby (Threats)
Rozšíření výrobních prostor a výroby			Změna právních předpisů upravujících předmět činnosti společnosti – ať již českých právních předpisů, nebo zavedení nových nařízení a směrnic ze strany Evropské unie
Budování nových dodavatelsko-odběratelských vztahů			Zpomalení růstu ekonomiky v následujících letech
Kapitálová náročnost vstupu nových konkurentů na trh			Růst úrokových sazeb
			Klesající tendence počtu obyvatel ve věku 15-64 let a stárnutí obyvatelstva

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této kapitole bude vytvořen návrh finančního plánu podniku na následující čtyři roky (2018-2021). Tento finanční plán vychází z analýz vypracovaných v předchozí kapitole této práce. Jedná se o strategickou analýzu podniku, která byla provedena za pomoci SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy 7S. Na strategickou analýzu navázala finanční analýza podniku, která byla složená z vybraných ukazatelů. Ve finančním plánu bude rovněž zohledněna plánovaná investice společnosti.

4.1 Prognóza tržeb

Pro sestavení finančního plánu je nutné v první řadě provést prognózu tržeb. Pro prognózu tržeb budou použity tržby z prodeje výrobku a služeb, neboť kromě roku 2013, kdy společnost vykazovala tržby za zboží v zanedbatelné výši z celkových tržeb, ve všech ostatních letech provedené finanční analýzy společnost vykazovala pouze tržby z prodeje výrobku a služeb.

Pro stanovení prognózy tržeb společnosti je nutné nejprve vymezit relevantní odvětví, ve kterém se společnost pohybuje a sestavit prognózu tržeb tohoto odvětví. Společnost Hirschmann Czech s.r.o. spadá do odvětví CZ-NACE 29: Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. Prognóza tržeb je stanovena na základě závislosti dosavadního vývoje tržeb v odvětví a vybrané makroekonomické proměnné (tedy regresní analýze). Tato závislost bude níže určena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Mimo regresní analýzu je možné vytvořit predikci tržeb rovněž na základě metody časových řad.

V následující části bude využita metoda časových řad a metoda regresní analýzy. U obou zmíněných metod byl použit lineární, exponenciální, logaritmický a polynomický trend (druhého stupně). Pro výběr vhodné trendové funkce byl vždy vypočten koeficient determinace.

REGRESNÍ ANALÝZA

První z prováděných analýz bude zpracována regresní analýza, v rámci, které se nejprve zkoumá (pomocí Pearsonova korelačního koeficientu) závislost makroekonomických ukazatelů na tržbách daného odvětví. Na základě nejvíce závislého makroekonomického ukazatele jsou následně graficky znázorněny vybrané trendy a vyčísleny koeficienty determinace.

Tab. 40: Vývoj tržeb společnosti Hirschmann Czech s.r.o. a odvětví (Vlastní zpracování – zdroj dat: MPO, 2019)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby společnosti (v tis. Kč)	858574	749054	445554	551 531	584 514	625 965
Tempo růstu	-	-12,76%	-40,52%	23,79%	5,98%	7,09%
Tržby odvětví (v tis. Kč)	605 514 859	539 569 950	500 046 277	572 753 984	694 270 123	718 109 086
Tempo růstu	-	-10,89%	-7,33%	14,54%	21,22%	3,43%
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	
Tržby společnosti (v tis. Kč)	577 010	459 044	391 536	432 556	488 901	
Tempo růstu	-7,82%	-20,44%	-14,71%	10,48%	13,03%	
Tržby odvětví (v tis. Kč)	701 931 261	842 844 829	963 198 894	1 044 603 398	1 132 198 989	
Tempo růstu	-2,25%	20,08%	14,28%	8,45%	8,39%	

Ve výše uvedené tabulce je možné vidět vývoj tržeb společnosti Hirschmann Czech s.r.o. v letech 2007-2017, do kterých jsou počítány pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tato společnost vykazovala tržby za prodej zboží pouze v jednom ze sledovaných let, a to v zanedbatelné výši. Z tohoto důvodu jsou i tržby odvětví brány pouze jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ve sledovaných letech tržby odvětví měly kolísavou tendenci, pokles nastal v letech 2008 a 2009 a následně v roce 2013 (ve stejných letech poklesly i tržby společnosti, avšak pokles v roce 2013 trval až do roku 2015 – v těchto letech tržby poklesly z důvodu přesunu části výroby do sesterské společnosti v Rumunsku). Nejvýraznější nárůst tržeb odvětví byl zaznamenán mezi lety 2009 a 2010 (celkově se jednalo o 23,79 %).

Tab. 41: Vybrané makroekonomické ukazatele v letech 2010-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (mld. Kč)	3840	4024	3930	3962	4033	4059	4098	4314	4596	4768	5047
HDP (%)	6,6	3	-4,1	2,3	2	-0,9	-0,5	2,7	5,3	2,5	4,3
Deflátor HDP (%)	3,5	2,1	2,6	-1,5	0	1,5	1,4	2,5	1,2	1,3	1,5
Průměrná míra inflace (%)	2,8	6	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5
Zaměstnanost (%)	1,9	2	-1,4	-1	0,4	0,4	1,0	0,8	1,3	1,4	1,9
Dlouhodobé úrokové sazby (%)	4,3	5	4,7	3,7	3,7	2,8	2,1	1,4	0,6	0,4	1
Míra nezaměst. (%)	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7	7	6,1	5,1	4	3,9

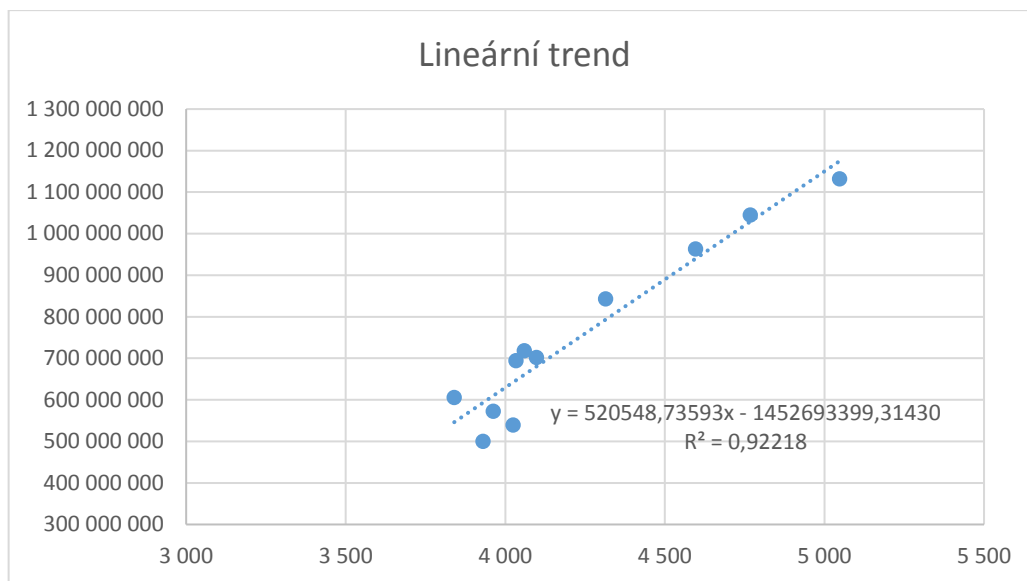
V tabulce č. 41 je uveden vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů, které mohly ovlivnit vývoj tržeb v daném odvětví. Závislost výše uvedených ukazatelů na tržby odvětví je vyjádřena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, který nabývá hodnoty v intervalu od -1 do 1 (čím více se číslo blíží hodnotě 1, tím vyšší je závislost).

Tab. 42: Pearsonův korelační koeficient (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

Ukazatel	Výsledek korelační analýzy
HDP (mld. Kč)	0,96041681
HDP (%)	0,423531444
Deflátor HDP (%)	-0,031652592
Průměrná míra inflace (%)	-0,37918094
Zaměstnanost (%)	0,544954919
Dlouhodobé úrokové sazby (%)	-0,92836308
Míra nezaměstnanosti (%)	-0,60492925

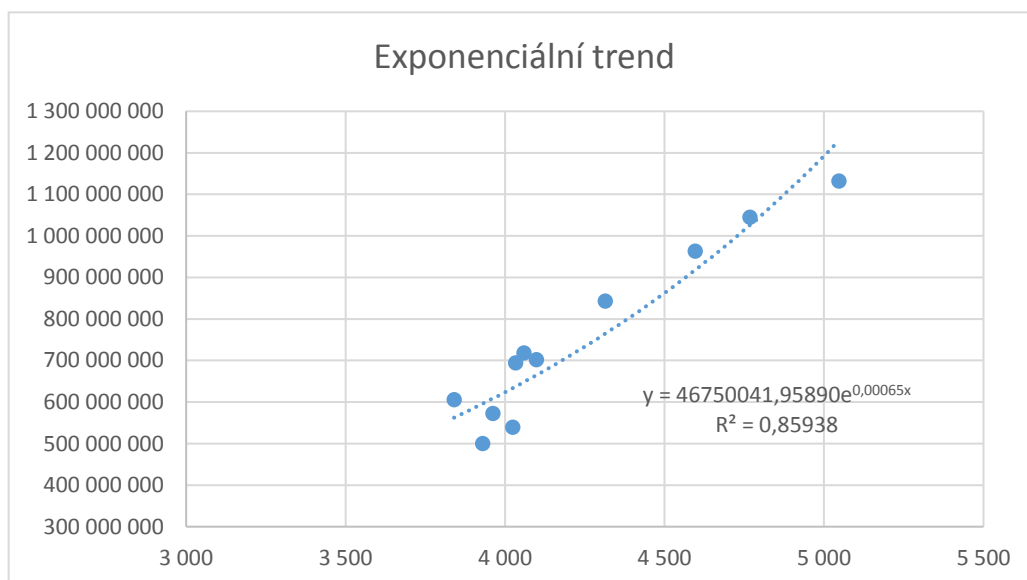
Po výčtu Pearsonova korelačního koeficientu v tabulce č. 41, je možné vidět, že největší závislost tržeb oboru je HDP (mld. Kč).

Následně je nutné zjistit, který trend nejvíce odpovídá trendu vývoje tržeb daného odvětví. Ke znázornění jednotlivých trendů bude využit program MS Excel.



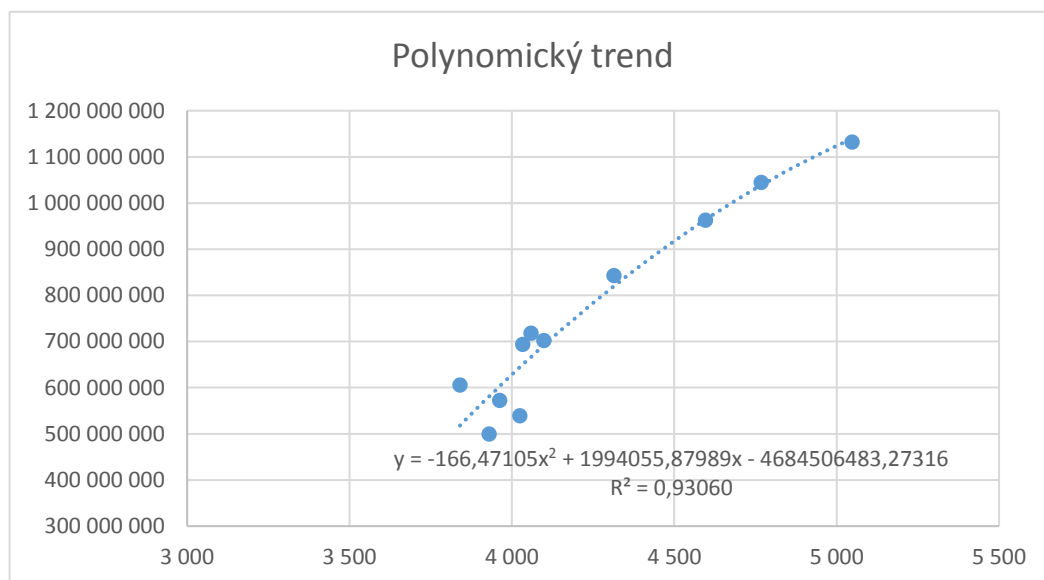
Graf 4: Lineární trend – regresní analýza
 (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

Trend lineární dosahuje koeficient determinace 0,92218, což je velmi vysoké číslo. Je však důležité tento trend porovnat s jinými trendy a až následně vybrat ten nejvhodnější.



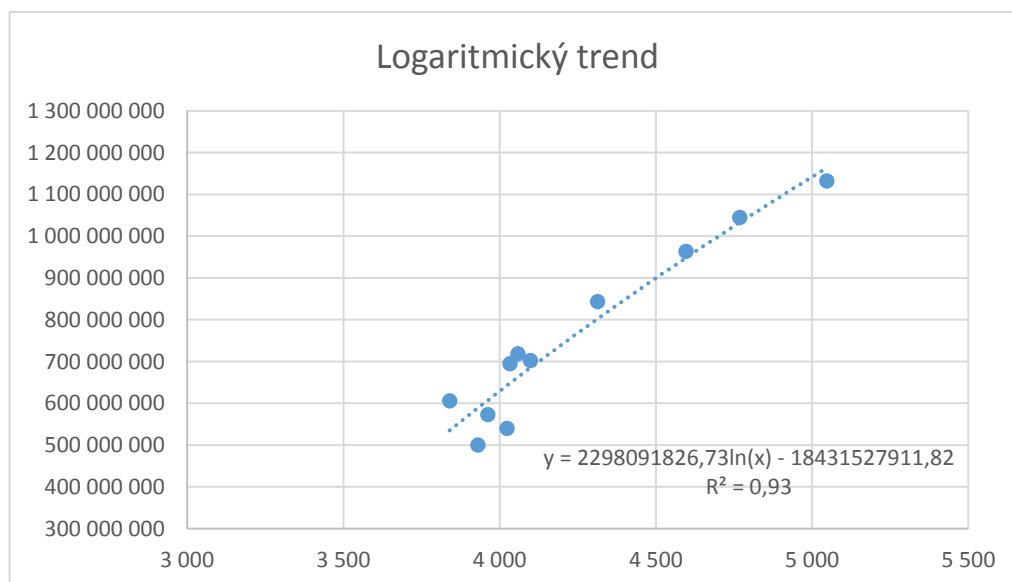
Graf 5: Exponenciální trend – regresní analýza
 (Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

Exponenciální trend popisuje rozptyl příslušných dat o něco hůře než lineární, neboť koeficient determinace činí 0,85938, což je opět poměrně vysoké číslo, ale zároveň je nižší než u trendu lineárního.



Graf 6: Polynomický trend – druhého stupně – regresní analýza
(Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

Co se týká polynomického trendu druhého stupně byl dosažen koeficient determinace v hodnotě 0,9306, což ve srovnání s předchozími trendy je nejvyšší číslo.



Graf 7: Logaritmický trend - regresní analýza
(Vlastní zpracování – zdroj dat: Český statistický úřad, 2019)

U logaritmického trendu je možné sledovat téměř stejný koeficient determinace jako u trendu polynomického, a to hodnoty 0,93.

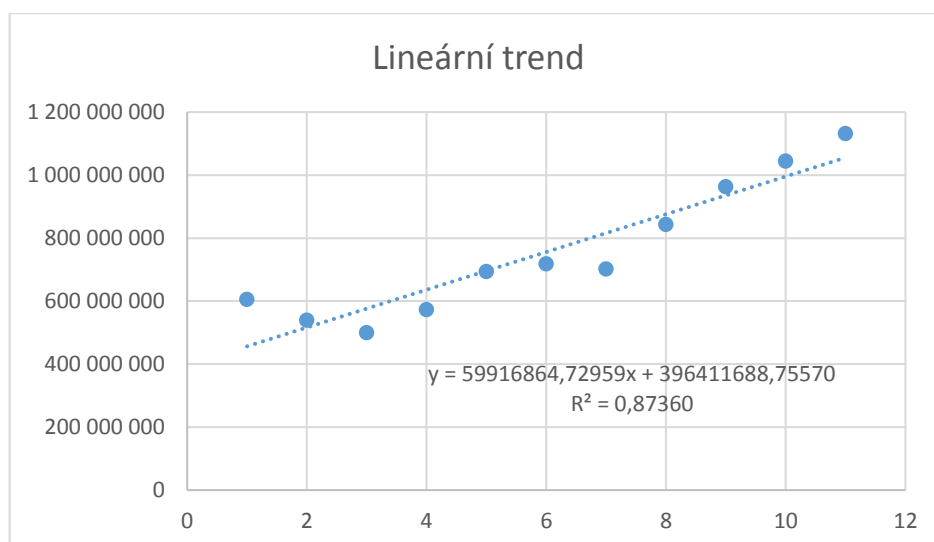
Tab. 43: Prognóza tržeb trhu CZ-NACE 29 pomocí metod regresní analýzy (Vlastní zpracování)

Prognóza tržeb trhu CZ-NACE 29 pomocí metod regresní analýzy				
Položky	2018	2019	2020	2021
Lineární	1312982035	1457174035	1578461890	1724215536
Růst v %	15,97%	10,98%	8,32%	9,23%
Exponenciální	1477734060	1769257336	2058566515	2469485611
Růst v %	30,52%	19,73%	16,35%	19,96%
Polynomický	1210772768	1260361868	1291302244	1309744443
Růst v %	6,94%	4,10%	2,45%	1,42%
Logaritmický	1281301377	1398096470	1491942050	1599871613
Růst v %	13,17%	9,12%	6,71%	7,23%

Ve výše uvedené tabulce jsou znázorněny propočty prognózy tržeb daného trhu za pomocí metod regresní analýzy. Z vyčíslených dat je možné vyčíst, že ve všech čtyřech trendech dochází k nárůstu tržeb odvětví, u některých nereálně vysokému nárůstu (viz. exponenciální trend). S ohledem na minulý vývoj tržeb odvětví (a celého odvětví obecně) a ekonomické předpoklady vývoje daného odvětví je možné konstatovat, že nejpravděpodobnější vývoj trhu je znázorněn logaritmickým trendem.

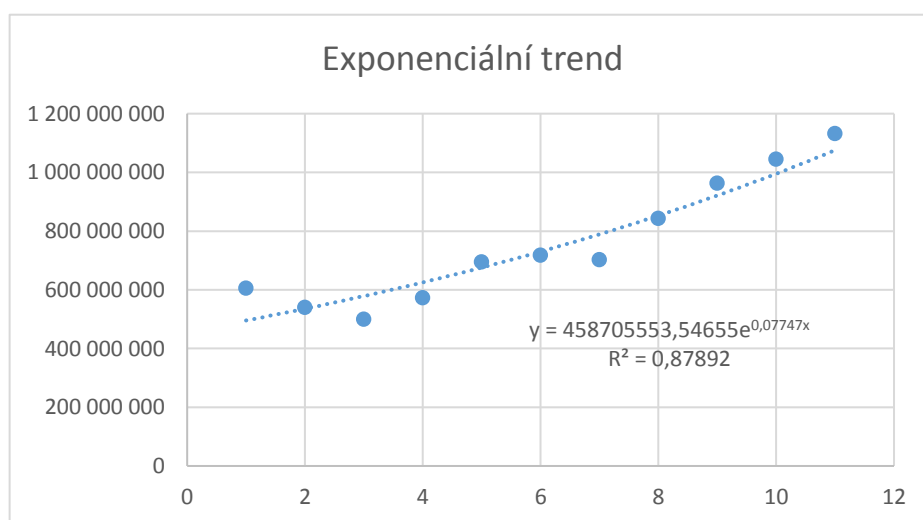
ČASOVÉ ŘADY

Východiskem metody časových řad jsou stejné hodnoty tržeb trhu CZ-NACE 29 jako u výše uvedené regresní analýzy. Zde se však nesleduje závislost na určitém makroekonomickém ukazateli, ale samotnou proměnnou je zde čas. Opět budou pro možné predikce využity 3 možné typy trendů – lineární, exponenciální a polynomický trend druhého stupně.



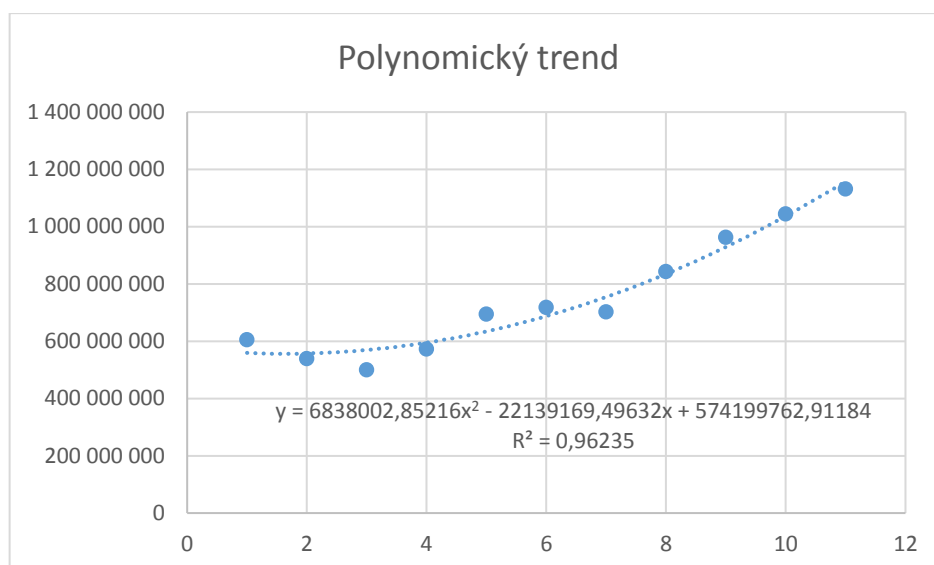
Graf 8: Lineární trend – metoda časových řad (Vlastní zpracování – zdroj dat: MPO, 2019)

Trend lineární dosahuje koeficient determinace 0,87360, což je opět velmi vysoké číslo. Avšak z důvodu opatrnosti a přesnosti je dobré tento trend opět porovnat s dalšími.



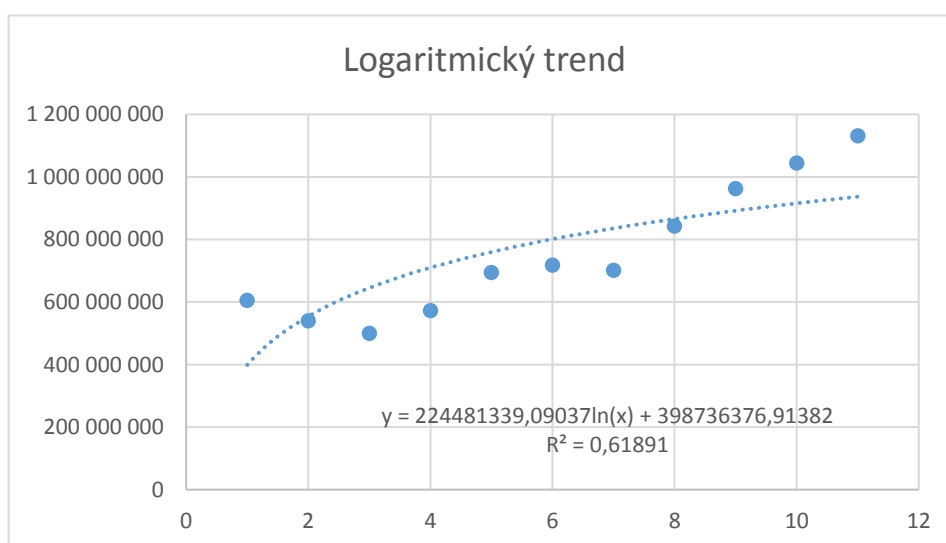
Graf 9: Exponenciální trend – metoda časových řad (Vlastní zpracování – zdroj dat: MPO, 2019)

Exponenciální trend tentokrát popisuje rozptyl příslušných dat o něco málo lépe než lineární trend, neboť koeficient determinace činí 0,87892.



Graf 10: Polynomický trend – druhého stupně – metoda časových řad
(Vlastní zpracování – zdroj dat: MPO, 2019)

Co se týká polynomického trendu druhého stupně byl dosažen koeficient determinace v hodnotě 0,96235, což ve srovnání s předchozími trendy je opět nejvyšší číslo.



Graf 11: Logaritmický trend - metoda časových řad (Vlastní zpracování – zdroj dat: MPO, 2019)

Logaritmický trend popisuje rozptyl příslušných dat nejhůře ze všech sledovaných trendů, neboť koeficient determinace činí 0,61891.

Tab. 44: Prognóza tržeb trhu CZ-NACE 29 pomocí metody časových řad (Vlastní zpracování)

Prognóza tržeb trhu CZ-NACE 29 pomocí metody časových řad				
Položky	2018	2019	2020	2021
Lineární	1115414066	1175330930	1235247795	1295164660
Růst v %	-1,48%	5,37%	5,10%	4,85%
Exponenciální	1162174977	1255787957	1356941445	1466242828
Růst v %	2,65%	8,05%	8,05%	8,05%
Polynomický	1293202140	1442013041	1604499949	1780662862
Růst v %	14,22%	11,51%	11,27%	10,98%
Logaritmický	956551549	974519643	991155500	1006643112
Růst v %	-15,51%	1,88%	1,71%	1,56%

Mařík a kol. (2018) však nedoporučuje využití metody časových řad pro střednědobou prognózu. V tabulce č. 44 je znázorněn vývoj trendů na základě metody časových řad, kde je možné vidět, že ve všech třech trendech došlo k prognóze nárůstu tržeb trhu.

Výběr nejvhodnější varianty

Kterou variantu zvolit jako nejrealnější pro prognózu tržeb je velmi obtížná otázka. Nejvyšší index determinace dosahuje polynomický trend druhého stupně časové řady. Optimální řešení je doporučeno hledat v regresní analýze, neboť metoda časových řad se nedoporučuje pro střednědobou prognózu. Trendy v regresní analýze dosahovaly velmi podobných vysokých hodnot koeficientu determinace. Lineární exponenciální trend je možné rovnou vyloučit, neboť hodnoty pro predikované období jsou příliš vysoké, tak vysoký meziroční nárůst není reálný. Logaritmický trend znázorňuje vysoký meziroční nárůst tržeb v prvním predikovaném roce, což s ohledem na skutečnost, o jaké odvětví se jedná, není reálné (i pokud je vzat v úvahu fakt, že se předpokládá ochlazení ekonomiky). Polynomický trend dle názoru autorky přichází v úvahu z toho důvodu, že v budoucích letech se spíše předpokládá ochlazení ekonomiky a s tím spojený mírnější meziroční nárůst tržeb (je potřeba brát rovněž v potaz index determinace). Z tohoto důvodu se autorka práce přiklání spíše k využití polynomického trendu, a to i z důvodu vysokého indexu determinace.

Pro prognózování tržeb trhu se bude vycházet z následující rovnice:

$$y = -166,47105 \cdot x^2 + 1994055,87989 \cdot x - 4684506483,27316$$

kde y představuje tržby trhu a

x představuje hodnotu HDP (mld. Kč).

Tržní podíl vybrané společnosti Hirschmann Czech s.r.o. je stanoven jako podíl tržeb společnosti za vlastní výrobky a služby k tržbám v odvětví CZ-NACE 29 (rovněž vyčísleny jako tržby za vlastní výrobky a služby).

Tab. 45: Prognóza tržeb – optimistická varianta (Vlastní zpracování – zdroj dat: MPO a data společnosti, 2019)

Rok	Tržby v odvětví (v tis. Kč)	Meziroční růst	Tržní podíl	Tempo růstu tržeb	Tržby společnosti Hirschmann Czech s.r.o.
2010	572 753 984	-	0,09629%	-	551 531
2011	694 270 123	21,22%	0,08419%	0,0598	584 514
2012	718 109 086	3,43%	0,08717%	0,0709	625 965
2013	701 931 261	-2,25%	0,08220%	-0,0782	577 010
2014	842 844 829	20,08%	0,05446%	-0,2044	459 044
2015	963 198 894	14,28%	0,04065%	-0,1471	391 536
2016	1 044 603 398	8,45%	0,04141%	0,1048	432 556
2017	1 132 198 989	8,39%	0,04318%	0,1303	488 901
2018	1 210 772 768	6,94%	0,04564%	0,1303	552 586
2019	1 260 361 868	4,10%	0,05323%	0,2141	670 894
2020	1 291 302 244	2,45%	0,06637%	0,2775	857 067
2021	1 309 744 443	1,43%	0,08360%	0,2775	1 094 903

U optimistické varianty prognózy tržeb (stejně tak jako u pesimistické varianty uvedené níže) je vycházeno z tempa růstu trhu, které bylo vyčísleno v tabulce č. 43, za pomoci regresní analýzy. Průměrný tržní podíl společnosti Hirschmann Czech s.r.o. na tomto trhu je ve výši 0,07654% (tržní podíl společnosti se pohyboval v rozmezí 0,04065% až 0,14179%). Tempo růstu tržeb a celkové tržby společnosti nebylo možné díky plánovanému dokončení velké investice vyčíslit na základě vývoje trhu (odvětví), a z toho důvodu se autorka rozhodla využít plány tržeb společnosti na další roky. V otázce tempa růstu tržeb společnosti v roce 2018 společnost počítá se stejným tempem růstu jako v roce 2017, tedy ve výši 13,03%. V roce 2019 se předpokládá nárůst tržeb o 21,41%, což je plánovaná hodnota, se kterou pracuje společnost, neboť v polovině roku 2019 dojde

k dokončení dvouleté plánované investice do výstavby nové výrobní haly a rozšíření výroby a s tím spojené nové zakázky, které navýší hodnotu tržeb o dané procento (jedná se o předpoklad, který je založen na plánovaných zakázkách). V roce 2020 a 2021 plánuje společnost nárůst tržeb ve výši 27,75% v závislosti na požadavcích odběratelů.

Procentuální předpoklady tempa růstu tržeb společnosti, které vychází z plánovací činnosti společnosti je možné podpořit faktem, že společnost neobchoduje jen na území České republiky, ale produkty se navzájem přeposílají mezi další dceřiné společnosti, což je mimo provedenou investici dalším důvodem, proč dochází k tak vysokým meziročním nárůstům, i přesto, že u tržeb v odvětví je možné sledovat výkyvy a postupnou stagnaci.

Tab. 46: Prognóza tržeb – pesimistická varianta (Vlastní zpracování – zdroj dat: MPO a data společnosti, 2019)

Rok	Tržby v odvětví (v tis. Kč)	Meziroční růst	Tržní podíl	Tempo růstu tržeb	Tržby společnosti Hirschmann Czech s.r.o.
2010	572 753 984	-	0,09629%	-	551 531
2011	694 270 123	21,22%	0,08419%	0,0598	584 514
2012	718 109 086	3,43%	0,08717%	0,0709	625 965
2013	701 931 261	-2,25%	0,08220%	-0,0782	577 010
2014	842 844 829	20,08%	0,05446%	-0,2044	459 044
2015	963 198 894	14,28%	0,04065%	-0,1471	391 536
2016	1 044 603 398	8,45%	0,04141%	0,1048	432 556
2017	1 132 198 989	8,39%	0,04318%	0,1303	488 901
2018	1 210 772 768	6,94%	0,04564%	0,1303	552 586
2019	1 260 361 868	4,10%	0,05104%	0,1641	643 265
2020	1 291 302 244	2,45%	0,05619%	0,1279	725 571
2021	1 309 744 443	1,43%	0,06249%	0,1279	818 407

U pesimistické varianty je vývoj tržeb v odvětví stejný jako u optimistické varianty. Změna je zde v hodnotách tempa růstu tržeb společnosti od roku 2019. Opět zde autorka vycházela ze schváleného plánu společnosti, který v případě horšího vývoje trhu a odmítnutí některých zakázek očekává, že tržby vzrostou v roce 2019 pouze o 16,41 %. V roce 2020 a 2021 je vycházeno z průměrných hodnot tempa růstu tržeb v minulých letech (pro výpočet byly vynechány roky 2008-2009, 2013-2015 a 2018, neboť v daných letech byla ve společnosti mimořádná situace, jejíž opakování se v následujících prognózovaných letech nepředpokládá). V letech 2013-2015 totiž proběhl transfer strojů a zařízení z české dceřiné společnosti do rumunské dceřiné společnosti a tím byl způsoben znázorněný výrazný pokles tržeb společnosti. Zde je zprůměrováno i tempo

růstu tržeb z roku 2019, neboť je nutné brát v potaz, že tato investice ovlivnila pouze polovinu roku tržeb za rok 2019 a její důsledky budou ovlivňovat v určité míře i následující roky (zakázky nasmlouvané na následující roky na stroje, které jsou součástí rozšíření výroby, však nebudou v takových objemech, jaké společnost zprvu plánovala).

Průměrný tržní podíl společnosti Hirschmann Czech s.r.o. na tomto trhu je ve výši 0,07431%

4.2 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

Finanční plán na roky 2018-2021 ve společnosti Hirschmann Czech s.r.o. bude sestaven ve dvou variantách – optimistické a pesimistické, jak již bylo nastíněno u prognózy tržeb. Vývoj tržeb je základním východiskem pro sestavení finančního plánu.

Tab. 47: Varianty prognózy tržeb (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb – optimistická varianta	552586	670894	857067	1094903
Tržby z prodeje výrobků a služeb – pesimistická varianta	552586	643265	725571	818407

Vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty budou naplánovány na základě variant prognózy tržeb, za pomoci metody procentního podílu na tržbách a metody doby obratu určitých položek.

4.2.1 Zisková marže

Zisková marže je dalším z generátorů hodnoty. Vyjadřuje poměr provozního výsledku hospodaření před zdaněním a tržbami. Ziskovou marži lze vyčíslit dvěma způsoby, které se ve výsledku neliší. Pro komplexní pohled vyčíslím oba způsoby – shora i zdola.

Zisková marže shora

Prognózou ziskové marže shora se rozumí základní přístup, kdy se vychází z vývoje ziskové marže v minulosti, na níž navazuje její vývoj do budoucnosti.

Pro roky 2013-2017 byla zisková marže shora vypočtena jako poměr provozního výsledku hospodaření daného roku (provozního VH před odpisy v tis. Kč) k tržbám v příslušném roce (pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, neboť tržby z prodeje zboží vykazovala společnost pouze v roce 2013 a to v zanedbatelné výši). Průměrná hodnota ziskové marže z let 2013-2017 činila 23,63% a byla využita při výpočtu pro další roky 2018-2021 a to pro obě varianty – optimistickou a pesimistickou.

Součin takto získané průměrné ziskové marže s daným vývojem tržeb (dle varianty plánu) vedl k získání hodnot provozního výsledku hospodaření pro roky 2018-2021.

Tab. 48: Zisková marže shora – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Prognóza ziskové marže shora	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby [tis. Kč]	577010	459044	391536	432556	488901	552586	670894	857067	1094903
Zisková marže (%)	19,41%	23,05%	27,96%	24,92%	22,80%	23,63%	23,63%	23,63%	23,63%
PVH před odpisy v tis. Kč	112005	105 801	109 466	107802	111449	130560	158513	202500	258694

Tab. 49: Zisková marže shora – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Prognóza ziskové marže shora	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby [tis. Kč]	577010	459044	391536	432556	488901	552586	643265	725571	818407
Zisková marže (%)	19,41%	23,05%	27,96%	24,92%	22,80%	23,63%	23,63%	23,63%	23,63%
PVH před odpisy v tis. Kč	112005	105 801	109 466	107802	111449	130560	151985	171431	193366

Z tabulek č. 48 a č. 49 je zřejmé, že provozní výsledek hospodaření dosahuje maxima v roce 2021 v obou variantách (optimistická varianta – 258 694 tis. Kč, pesimistická varianta – 193 366 tis. Kč), což je způsobeno nejvyšší hodnotou tržeb v tomto roce oproti ostatním rokům (optimistická varianta – 1 094 903 tis. Kč, pesimistická varianta – 818 407 tis. Kč).

Zisková marže zdola

K tomu, aby autorka byla schopna vyčíslit hodnoty ziskové marže zdola bylo nejprve potřebné zjistit procentuální podíl na tržbách u vybraných položek, které se významně podílejí na provozním výsledku hospodaření. Tento poměr byl vyčíslen pro položky výkony, obchodní marže, přidaná hodnota, osobní náklady, daně a poplatky a ostatní provozní položky (pod tento souhrnný název patří položky: změna rezerv, ostatní provozní výnosy, ostatní provozní náklady a převod nákladů). Podíly položek na tržbách byly zjištěny pro roky 2013-2017, průměr hodnot z minulosti byl vyčíslen a následně použit pro stanovení hodnot pro roky 2018-2021. Následně bylo možné vyčíslit vybrané položky v korunovém vyjádření, a to na základě součinu procentního podílu s predikovanými tržbami v rámci dané varianty jejich budoucího vývoje (viz. tabulka 50 a 51).

Tab. 50: Zisková marže zdola – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Prognóza ziskové marže zdola	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby [tis. Kč]	577010	459044	391536	432556	488901	552586	670894	857067	1094903
Výkony	102,5%	96,55%	100,6%	105,9%	102,8%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%
Výkonová spotřeba	51,58%	46,47%	46,16%	55,63%	55,51%	51,07%	51,07%	51,07%	51,07%
Osobní náklady	27,49%	31,76%	25,39%	23,76%	23,04%	26,29%	26,29%	26,29%	26,29%
Daně a poplatky	0,00%	0,00%	0,06%	0,04%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%
Ostatní provoz. položky	4,30%	-4,74%	1,08%	1,54%	1,43%	2,09%	2,09%	2,09%	2,09%
Obchodní marže (tis. Kč)	1105	0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby za zboží (tis. Kč)	8279	0	0	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady (tis. Kč)	158607	145811	99407	102767	112633	145260	176360	225300	287821
EBIT	112005	105801	109466	107802	111449	130 560	158 513	202 500	258 694
Zisková marže (%)	19,41%	23,05%	27,96%	24,92%	22,80%	23,63%	23,63%	23,63%	23,63%

Při srovnání se ziskovou marží, která je vypočítaná způsobem shora s výše uvedenou tabulkou, ve které je vyčíslena zisková marže způsobem zdola, je možné říci, že provozní výsledek hospodaření a samotná zisková marže jsou si rovny.

Tab. 51: Zisková marže zdola – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Prognóza ziskové marže zdola	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby [tis. Kč]	577010	459044	391536	432556	488901	552 586	643 265	725 571	818 407
Výkony	102,5%	96,55%	100,6%	105,9%	102,8%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%
Výkonová spotřeba	51,58%	46,47%	46,16%	55,63%	55,51%	51,07%	51,07%	51,07%	51,07%
Osobní náklady	27,49%	31,76%	25,39%	23,76%	23,04%	26,29%	26,29%	26,29%	26,29%
Daně a poplatky	0,00%	0,00%	0,06%	0,04%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%
Ostatní provoz. položky	4,30%	-4,74%	1,08%	1,54%	1,43%	2,09%	2,09%	2,09%	2,09%
Obchodní marže (tis. Kč)	1105	0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby za zboží (tis. Kč)	8279	0	0	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady (tis. Kč)	158607	145811	99407	102767	112633	145260	169097	190733	215138
EBIT	112005	105801	109466	107802	111449	130 560	151 985	171 431	193 366
Zisková marže (%)	19,41%	23,05%	27,96%	24,92%	22,80%	23,63%	23,63%	23,63%	23,63%

Rovněž v případě pesimistické varianty zisková marže zdola se rovná vyčíslenému způsobu shora (viz. tabulka č. 49).

4.2.2 Plánování položek pracovního kapitálu

Položky zásoby, pohledávky a krátkodobé a dlouhodobé závazky budou stanoveny za pomoci metody doby obratu. V následujících dvou tabulkách jsou vyčísleny doby obratu jednotlivých vybraných položek a jejich průměr pro optimistickou a pesimistickou variantu.

Tab. 52: Doba obratu vybraných položek ve dnech – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Doba obratu	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Zásoby	51,80	42,78	61,76	68,56	52,21	48,93
Pohledávky	59,70	81,26	128,23	49,85	38,33	44,09
Krátkodobé závazky	22,40	14,24	119,38	128,87	109,86	119,37
Dlouhodobé závazky	0,59	2,23	5,31	6,77	7,76	6,61

Pro výpočet průměru u doby obratu zásob byly vzaty v potaz pouze tři nejnižší hodnoty dosažené v letech 2013-2017, neboť na základě informací ze společnosti bylo zjištěno, že v budoucnu společnost nepředpokládá, že bude mít v zásobách vázáno tolik finančních prostředků.

Co se týká průměru u doby obratu pohledávek, tak ten byl vyčíslen pouze z hodnot vykázaných v posledních dvou letech (tj. za rok 2016 a 2017), neboť na základě informací ze společnosti, je možné konstatovat, že společnost předpokládá v následujících letech podobnou výši krátkodobých pohledávek jako v těchto letech (2016 a 2017). Tato skutečnost je podpořena faktem, že velká část výroby je přeposílána v rámci koncernu do jiných dceřiných společností (tedy má odběratele v rámci koncernu) a v ostatních případech má velmi spolehlivé odběratele, u kterých se nemusí obávat, že by došlo ke vzniku nedobytných pohledávek.

Průměr doby obratu krátkodobých pohledávek byl naopak stanoven ze tří nejvyšších hodnot dosahovaných v letech 2013-2017, neboť společnost je vůči svým dodavatelům v silné pozici a může si vyjednat i delší doby splatnosti faktur a z toho důvodu předpokládá, že v budoucnu bude podobná jako v rozmezí let 2015-2017.

Stejně jako krátkodobých závazků byl u dlouhodobých závazků průměr vyčíslen ze tří nejvyšších hodnot ve sledovaném období 2013-2017. Avšak následně při výpočtu korunové hodnoty dlouhodobých závazků v roce 2019 dojde k jeho navýšení o 650 000 tis. Kč z důvodu zápůjčky od mateřské společnosti na financování plánované investice (viz. níže).

Tab. 53: Doba obratu vybraných položek ve dnech – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Doba obratu	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Zásoby	51,80	42,78	61,76	68,56	52,21	48,93
Pohledávky	59,70	81,26	128,23	49,85	38,33	44,09
Krátkodobé závazky	22,40	14,24	119,38	128,87	109,86	128,87
Dlouhodobé závazky	0,59	2,23	5,31	6,77	7,76	6,61

Výpočet u doby obratu vybraných položek pro pesimistickou variantu probíral stejně jako u varianty optimistické, kromě položky krátkodobé závazky. Průměr doby obratu

krátkodobých závazků byl stanoven v hodnotě roku 2016, tedy 128,87 dnů, neboť společnost v pesimistickém případě předpokládá plynulý nárůst krátkodobých závazků.

V následujících dvou tabulkách (tabulka č. 54 a č. 55) jsou vyčísleny plány čistého pracovního kapitálu pro obě varianty – optimistickou a pesimistickou.

Tab. 54: Predikované hodnoty položek pracovního kapitálu – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

V tis. Kč.	2018	2019	2020	2021
Zásoby	75 100	91 179	116 481	148 805
Pohledávky	67 681	82 172	104 975	134 105
Provozně nutné peníze	131 925	160 170	204 617	261 399
Ostatní aktiva	395	395	395	395
Dlouhodobé závazky	10 148	662 320	665 739	670 107
Krátkodobé závazky	183 229	222 458	284 191	363 054
Ostatní pasiva	1 181	1 181	1 181	1 181

Jak se možné z výše uvedené tabulky vyčíst, tak kromě položek ostatních pasiv a ostatních aktiv, které jsou v predikovaných letech v konstantní výši, nejvyšších hodnot dosahují uvedené položky v roce 2021 na základě vývoje tržeb (tržby dosahovaly maxima právě v roce 2021).

Tab. 55: Predikované hodnoty položek pracovního kapitálu – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Zásoby	75 100	87 424	98 610	111 227
Pohledávky	67 681	78 788	88 869	100 240
Provozně nutné peníze	142 422	165 794	187 007	210 935
Ostatní aktiva	395	395	395	395
Dlouhodobé závazky	10 148	661 813	663 324	665 029
Krátkodobé závazky	197 809	230 269	259 732	292 965
Ostatní pasiva	1 181	1 181	1 181	1 181

Vývoj položek u pesimistické varianty je obdobný jako u varianty optimistické – kromě položek ostatních pasiv a ostatních aktiv, které jsou v predikovaných letech v konstantní výši, nejvyšších hodnot dosahují uvedené položky v roce 2021 na základě vývoje tržeb (tržby dosahovaly maxima právě v roce 2021). Položky plánu čistého pracovního kapitálu (pesimistická varianta) dosahují nižších hodnot v porovnání s

optimistickou variantou. Tato skutečnost je způsobena odlišným vývojem tržeb v obou variantách.

4.2.3 Plán dlouhodobého majetku

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. pro své činnosti využívá především dlouhodobý nehmotný majetek (jedinou položkou je zde software) a dlouhodobý hmotný majetek, který má podobu položky stavby a samostatné movité věci (stroje a zařízení). Ve sledovaných letech v minulosti (2013-2017) došlo v letech 2013-2015 k expedování části výroby do rumunské dceřiné společnosti a z toho důvodu došlo k výraznému poklesu tržeb. Koeficient náročnosti jednotlivých investic vycházel v záporných hodnotách, které byly způsobeny právě tímto záporným přírůstkem tržeb. Z tohoto důvodu byl nárůst tržeb vypočítán pouze od roku 2015 do roku 2017 u obou variant (prodloužení časové řady v daném případě nepomohlo, neboť pokles tržeb byl velmi výrazný).

S ohledem na to, že společnost poskytla informace k plánu investic, byly investice pro účely sestavení podnikového finančního plánu na následující roky plánovány na základě těchto informací – jedná se o investice do pozemků, staveb, samostatných movitých věcí a softwaru. V následujících tabulkách jsou tedy uvedeny investiční plány a odpisové plány hmotného a nehmotného majetku 2018-2021 v tis. Kč, které jsou sestaveny na základě informací ze společnosti Hirschmann Czech s.r.o. a výsledky budou rovněž použity v navrhované optimistické a pesimistické variantě finančního plánu. Tato investice bude financována částečně z vlastních zdrojů společnosti a částečně ze zápůjčky od mateřské společnosti, což bude rovněž znázorněno v následujících tabulkách.

Tab. 56: Plánovaná investice – zařazení majetku do odpisových skupin (Vlastní zpracování na základě dat ze společnosti)

Majetek	Odpisová skupina	Počet let odepisování	Hodnota (Kč)
Software	1	3	30 000 000
Stavby	5	30	490 000 000
Výrobní linky a technické rozvody	3	10	420 000 000
Pozemky	-	-	60 000 000
CELKEM			1 000 000 000

V tabulce č. 56 je vyčíslená plánovaná celková hodnota investice a rozdělení majetku do příslušných odpisových skupin s počtem let odepisování. Společnost odepisuje lineárně následující druhy majetku uvedeným počtem let a na základě těchto informací byly sestaveny odpisové plány. Největší hodnota celkové investice je staveb ve spojitosti s technologickými rozvody, a to v celkové částce 490 000 000 Kč a poté u pořízení nových strojů a zařízení, a to v celkové částce 420 000 000 Kč.

Tab. 57: Zdroje financování investice (Vlastní zpracování na základě dat ze společnosti)

Zdroj financování	Částka (Kč)
Zvýšení základního kapitálu	500 000 000
Zápůjčka od mateřské společnosti	650 000 000

Z tabulky č. 57 je možné vyčíst způsob financování výše popsané investice. Hlavní část zdrojů představuje neúročená zápůjčka od mateřské společnosti v hodnotě 650 000 000 Kč (splátky začnou až mimo sledované období). Dále pak dojde k navýšení základního kapitálu společnosti, a to o 500 000 000 Kč (společnost počítá s využitím nakumulované hodnoty v položce Výsledek hospodaření z minulých let ve výši 150 000 000 Kč).

V následujících tabulkách (tabulka č. 58 – č. 60) jsou vyčísleny koeficienty náročnosti u DNM, staveb a samostatných movitých věcí pro optimistickou a pesimistickou variantu (z toho důvodu, že výsledky jsou totožné, byly spojeny vždy do jedné tabulky pro obě varianty).

Tab. 58: Výpočet koeficientu náročnosti u DNM – optimistická a pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

DNM	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku ke konci roku	144	1581	2913	3 697	5 502
Netto Investice		1437	1332	784	1805
Investiční náročnost růstu tržeb 2013-2017	-6,08%				
Investiční náročnost růstu tržeb 2013-2017 u konkurence (průměr)	0,09%				

Tab. 59: Výpočet koeficientu náročnosti u staveb – optimistická a pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Stavby	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku ke konci roku	31506	34671	122536	119494	144191
Netto Investice		3165	87865	-3042	24697
Investiční náročnost růstu tržeb 2013-2017	-28,17%				
Investiční náročnost růstu tržeb 2013-2017 u konkurence (průměr)	5,23%				

Tab. 60: Výpočet koeficientu náročnosti u SMV – optimistická a pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Samostatné movité věci	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku ke konci roku	125934	105254	192759	210569	241878
Investice netto		-20680	87505	17810	31309
Investiční náročnost růstu tržeb 2013-2017	-32,28%				
Investiční náročnost růstu tržeb 2013-2017 u konkurence (průměr)	10,15%				

Pro odhad budoucích investic pro obě varianty bylo vycházeno z propočtených koeficientů náročnosti výše uvedených (konkrétně průměrných hodnot získaných z výpočtu investiční náročnosti růstu tržeb u konkurenčních společností). Společnost díky poklesu tržeb (který byl způsoben transferem výroby do rumunské společnosti) totiž dosahovala záporných hodnot investiční náročnosti tržeb a prodloužení časové řady nepřineslo přínosné výsledky. Z toho důvodu se autorka rozhodla pro využití investiční náročnosti růstu tržeb získaných zprůměrováním hodnot. Společnost navíc v průběhu roku 2019 očekává dokončení plánované investice, která se skládá z investice do DNM, staveb, pozemků a samostatných movitých věcí. Investice do DM na základě predikce z minulosti byly vyčísleny jako součin příslušného koeficientu a nárůstu tržeb za roky 2015 a 2017 (důvod výpočtu nárůstu tržeb za tyto roky byl popsán výše).

Tab. 61: Odhad budoucích investic – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Majetek (v tis. Kč)	Koeficient	Investice do DM na základě predikce z minulosti	Plánovaná investice	Odhad investic netto pro růst tržeb v letech 2018-2021
Nehmotný majetek	0,09%	524	30000	30524
Stavby	5,23%	31716	490000	521716
Samostatné movité věci	10,15%	61501	420000	481501

Tab. 62: Odhad budoucích investic – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Majetek (v tis. Kč)	Koeficient	Investice do DM na základě predikce z minulosti	Plánovaná investice	Odhad investic netto pro růst tržeb v letech 2018-2021
Nehmotný majetek	0,09%	285	30000	30285
Stavby	5,23%	17245	490000	507245
Samostatné movité věci	10,15%	33441	420000	453441

Rozdíly mezi optimistickou a pesimistickou variantou u odhadu budoucích investic jsou z důvodu rozdílného přírůstku tržeb v letech 2018-2021.

V tabulkách č. 63 a č. 64 jsou uvedeny celkové investice do dlouhodobého hmotného majetku pro roky 2018-2021. Jsou vyčísleny položky odpisů, zůstatkové ceny, celkové investice brutto i netto. Výrazný nárůst položek byl způsoben na základě již několikrát výše zmíněného dokončení plánované investice v roce 2019.

Tab. 63: Celková investice do DM ve sledovaném období – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Odpisy	64699	72253	146428	163419
Zůstatková hodnota	427 705	1427705	1458952	1490199
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	31247	940000	31247	31247
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	95946	1012253	177675	194666

Tab. 64: Celková investice do DM ve sledovaném období – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Odpisy	64699	71130	145198	160945
Zůstatková hodnota	413448	1413448	1430439	1447429
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	16990	940000	16990	16990
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	81689	1011130	162188	177936

V tabulkách výše uvedených je znázorněn odlišný vývoj majetku v případě jednotlivých variant plánu. Tato skutečnost je důsledkem odlišného vývoje tržeb v letech 2018-2021. Délky životnosti jednotlivých typů majetků byly stanoveny jako následující: Dlouhodobý nehmotný majetek – 3 roky, Stavby – 30 let, Samostatné movité věci – 10 let (jedná se především o výrobní linky s dlouhou dobou životnosti).

4.3 Optimistická varianta finančního plánu

Optimistická varianta finančního plánu je založena na optimisticky stanovených tržbách z prodeje výrobků a služeb pro celé prognózované období, tedy roky 2018 až 2021. Tržby z prodeje výrobků a služeb byly vyčíslené primárně na základě informací ze společností, neboť pro samotnou prognózu tržeb společnosti nepostačuje regresní analýza či metoda časových řad, jelikož společnost plánuje v průběhu sledovaných let dokončení investice v hodnotě 1 000 000 000 Kč. V roce 2018 předpokládá tržby z prodeje výrobků a služeb ve výši 552 586 000 Kč, v roce 2019 ve výši 670 894 000 Kč, v roce 2020 ve výši 857 067 000 Kč a v roce 2021 až ve výši 1 094 903 000 Kč.

Ostatní položky finančního plánu byly stanoveny na základě jejich procentuálního podílu na tržbách nebo pomocí metody doby obratu. Ani těmito metodami však nelze stanovit úplně všechny položky, a z toho důvodu zbylé položky byly stanoveny individuálně. V následujících podkapitolách budou sestaveny plánované výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, a také bude popsán postup pro jejich sestavení.

4.3.1 Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Tato podkapitola obsahuje popis vybraných položek z výkazu zisku a ztráty, které byly plánovány buď procentním podílem na tržbách, nebo případně individuálním způsobem. Výkaz zisku a ztráty je vyčíslen jako první z výkazů v rámci optimistické varianty finančního plánu¹⁰⁶.

Tab. 65: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč – optimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
Obchodní marže	0	0	0	0
Výkony	561 970	682 287	871 622	1 113 497
Výkonová spotřeba	282 214	342 636	437 717	559 184
Osobní náklady	145 260	176 360	225 300	287 821
Daně a poplatky	150	182	233	297
Úprava hodnot z provozní činnosti	64 699	72 253	146 428	163 419
Ostatní provozní položky (změna rezerv)	11 543	14 015	17 904	22 872
Provozní výsledek hospodaření	58 103	76 842	44 039	79 904
Nákladové úroky	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	198	347	714	824
Výsledek hospodaření z neprovozního majetku	198	347	714	824
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0
Celkový výsledek hospodaření před daní	58 301	77 188	44 753	80 728
Daň	11 077	14 666	8 503	15 338
Výsledek hospodaření za účetní období	47 224	62 523	36 250	65 390

Obchodní marže

Hodnota obchodní marže je v predikovaných letech nulová, neboť se jedná výhradně o výrobní společnost, která nepředpokládá v budoucích letech vykazování této položky.

¹⁰⁶ Od 1. ledna 2016 došlo k novelizaci účetních předpisů a v její souvislosti došlo k významnému zásahu do struktury a náplně položek účetních výkazů. Výkazy v této diplomové práci byly sestaveny pro účely společnosti a z toho důvodu v obou variantách se nachází položky Obchodní marže a Výkony, které již platný formát Výkazu zisku a ztráty od roku 2016 neobsahuje.

Výkony

Položka Výkony v sobě zahrnuje plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které byly predikovány jako jeden z generátorů hodnoty v předchozích kapitolách a položku Aktivace a Změna stavu zásob vlastní činnosti.

Výkonová spotřeba, osobní náklady, daně a poplatky, ostatní provozní položky

Výkonová spotřeba, osobní náklady, daně a poplatky, ostatní provozní položky byly počítány průměrným procentním podílem na tržbách z prodeje výrobků a služeb.

Výnosové úroky

Výše výnosových úroků byla stanovena na 5 % z příslušné hodnoty peněžních prostředků uvedených v rozvaze v předchozím roce.

Úprava hodnot v provozní oblasti

Položka Úprava hodnot v provozní oblasti zahrnuje úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, přesněji řečeno jejich odpisy. Odpisy nelze naplánovat procentním podílem na tržbách, nejvhodnější metodou je stanovení odpisů na základě odpisových plánů, který zahrnuje rovněž plánované investice. Společnost poskytla své odpisové plány, a z toho důvodu byla na jejich základě naplánována tato položka.

Daň z příjmů

Společnost Hirschmann Czech s.r.o. bude v plánovaných letech vytvářet zisk, a z toho důvodu bude muset odvádět daň z příjmů, a to ve výši 19 % (za předpokladu, že v daných letech nedojde k navýšení sazby).

4.3.2 Rozvaha (aktiva) – optimistická varianta

Pro optimistickou variantu plánu je nutné rovněž zjistit jednotlivé položky na straně aktiv a pasiv v rozvaze. V této podkapitole budou popsány vybrané položky aktiv, které byly stanoveny ve vzájemné souvislosti s ostatními výkazy a na základě investičních a odpisových plánů vyčíslených v předchozích podkapitolách. Některé z položek aktiv byly stanoveny individuálně.

Tab. 66: Plánovaná aktiva – optimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Plánovaná aktiva v tis. Kč – optimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	664 991	1 768 915	1 870 315	2 018 934
Dlouhodobý majetek	452 650	1 452 650	1 483 897	1 515 144
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 677	35 677	35 851	36 026
Dlouhodobý hmotný majetek	446 973	1 416 973	1 448 046	1 479 118
Pozemky	4 887	64 887	64 887	64 887
Stavby	154 763	644 763	655 335	665 907
Samostatné movité věci	262 378	682 378	702 879	723 379
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	19 392	19 392	19 392	19 392
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	5 553	5 553	5 553	5 553
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	211 946	315 870	386 023	503 395
Zásoby	75 100	91 179	116 481	148 805
Pohledávky	67 681	82 172	104 975	134 105
Peněžní prostředky	69 165	142 519	164 567	220 485
Časové rozlišení	395	395	395	395

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je tvořen dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem (společnost v minulosti neevidovala dlouhodobý finanční majetek a nemá to v plánu ani v budoucnosti). Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek byl naplánován na základě předpokládaných investičních a odpisových plánů, které jsou sestaveny na základě informací ze společnosti Hirschmann Czech s.r.o.

Položky Nedokončený DHM a Poskytnuté zálohy na DHM byly stanoveny ve výši z roku 2017.

Zásoby

Do zásob se řadí materiál, nedokončená výroba, polotovary a výrobky. Tyto položky byly plánovány na základě metody doby obratu – průměrná doba obratu zásob.

Pohledávky

Krátkodobé pohledávky byly stanoveny na základě metody doby obratu – průměrné doby obratu pohledávek.

Peněžní prostředky

Položka Peněžní prostředky byla převzata z plánovaného výkazu cash flow, který je součástí finančního plánu (viz. níže).

Časové rozlišení

Výše časového rozlišení byla pro budoucí období stanovena jako průměr hodnot z let 2013-2017.

4.3.3 Rozvaha (pasiva) – optimistická varianta

Obdobným způsobem jako tomu bylo u aktiv společnosti, budou následně rozebrány položky, které se nachází na straně pasiv v rozvaze.

Tab. 67: Plánovaná pasiva – optimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Plánovaná pasiva v tis. Kč – optimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	664 991	1 768 915	1 870 315	2 018 934
Vlastní kapitál	468 514	881 036	917 285	982 673
Základní kapitál	241 200	741 200	741 200	741 200
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	23 569	25 930	29 056	30 869
Výsledek hospodaření minulých let	156 521	51 384	110 779	145 216
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+-)	47 224	62 522	36 249	65 389
Cizí zdroje	195 296	886 698	951 849	1 035 079
Rezervy	1 919	1 919	1 919	1 919
Dlouhodobé závazky	10 148	662 320	665 739	670 107
Krátkodobé závazky	183 229	222 458	284 191	363 054
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	1 181	1 181	1 181	1 181

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál se skládá z položek základního kapitálu, fondů ze zisku, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období. Kapitálové fondy společnost neplánuje tvořit. Základní kapitál společnosti Hirschmann Czech s.r.o. byl dlouhá léta ve stejné výši a to 240 200 000 Kč. V souvislosti s dokončení plánované investice však dojde v roce 2019 ke zvýšení základního kapitálu o 500 000 000 Kč, tedy na hodnotu 740 200 000 Kč. Společnost počítá s využitím nakumulované hodnoty v položce Výsledek hospodaření z minulých let ve výši 150 000 000 Kč.

Fondy ze zisku jsou složeny z ostatních rezervních fondů a statutárních a ostatních fondů. Tato položka je každoročně rozdílná podle výše příspěvku z rozdělení hospodářského výsledku (jedná se o meziroční nárůst 5 % z hospodářského výsledku roku předchozího).

Výsledek hospodaření minulých let tvoří nerozdělený zisk minulých let, který se kumuluje za minulá léta. Tato položka (150 000 000 Kč) bude v roce 2019 využita celkovému navýšení základního kapitálu.

Výsledek hospodaření běžného účetního období je převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty (viz. výše).

Cizí zdroje

Cizí kapitál je složen z rezerv, krátkodobých a dlouhodobých závazků.

Rezervy jsou ponechány v hodnotě z roku 2017.

Dlouhodobé závazky jsou ponechány v hodnotě z roku 2017, což tvoří hodnotu pouze odloženého daňového závazku. Od roku 2019 zde přibývá však zápůjčka od mateřské společnosti ve výši 650 000 000 Kč, kterou společnost začne splácet – první splátka v roce 2020 ve výši 50 000 000 Kč a další mimo sledované období.

Krátkodobé závazky jsou přibližně z 90 % tvořeny závazky z obchodních vztahů, které byly stanoveny pomocí metody doby obratu. Jejich výše z důvodu opatrnosti byla stanovena jako průměr třech nejvyšších hodnot ze sledovaného období.

Bankovní úvěry a výpomoci společnost za sledované období nevyužívala. S ohledem na to je možné předpokládat, že je nebude využívat ani pro budoucí období.

Časové rozlišení

Výše časového rozlišení byla pro budoucí období stanovena jako průměr hodnot v let 2013-2017.

4.3.4 Cash flow – optimistická varianta

Výkaz Cash flow je posledním z výkazů sestavovaných v rámci finančního plánu v této diplomové práci. Odráží se v něm položky výkazu zisku a ztráty, ale také meziroční změny položek nacházejících se v rozvaze. Naopak z něj se pak přebírá do rozvahy konečný stav peněžních prostředků (v rozvaze uveden jako položka Krátkodobý finanční majetek).

Tab. 68: Plánovaný cash flow – optimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Plánovaný cash flow v tis. Kč – optimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	39 590	69 165	142 519	164 567
Výsledek hospodaření za účetní období	47 064	62 242	35 672	64 722
Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)	64 699	72 253	146 428	163 419
Odpisy dlouhodobého majetku	64 699	72 253	146 428	163 419
Změna zůstatků rezerv	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv (=Σ)	13 984	8 660	13 627	17 409
Změna stavu pohledávek	-15 620	-14 491	-22 803	-29 130
Změna stavu krátkodobých závazků	34 032	39 229	61 732	78 863
Změna stavu zásob	-4 200	-16 079	-25 302	-32 324
Změna stavu ostatních aktiv	-135	0	0	0
Změna stavu ostatních pasiv	-93	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	125 747	143 154	195 727	245 550
Nabytí dlouhodobého majetku	-95 946	-1 072 253	-177 675	-194 666
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-95 946	-1 072 253	-177 675	-194 666
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍHO MAJETKU CELKEM	29 801	-929 099	18 052	50 884
Příjmy z neprovozního majetku a mimoř. příjmy	160	280	577	666
Výnosové úroky	198	346	713	823
Diference v platbě daně oproti dani z PVH	-38	-66	-135	-156
Mimořádný VH před daní	0	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK Z NEPROVOZNÍHO MAJ. CELKEM	160	280	577	666
Změna stavu dlouhodobých závazků	-386	652 173	3 419	4 368
Zvýšení a snížení VK z vybraných operací	0	350 000	0	0
Upsání cenných papírů a účastí (zvýš. zákl. kap.)	0	350 000	0	0
Výplata dividend a podílů ze zisku	0	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI CELKEM	-386	1 002 173	3 419	4 368
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	29 575	73 354	22 048	55 918
Stav peněžních prostředků na konci období	69 165	142 519	164 567	220 485

Položka Výsledek hospodaření za účetní období je převzata z výkazu zisku a ztráty.

Výše odpisů a nabytí dlouhodobého majetku (tato položka je zde uvedena s minusem) je převzata z investičních a odpisových plánů vyčíslených v rámci určování generátorů hodnoty.

Změna aktivních položek se vykazuje s opačným znaménkem, než o jaký směr změny se jedná – tedy v případě zvýšení aktivní položky je její meziroční nárůst znázorněn s mínusem a pokles aktivní položky naopak s plusem. U změny pasivních položek jsou znaménka totožná se směrem příslušné změny.

Výše výnosových úroků byla stanovena na 5 % z příslušné hodnoty peněžních prostředků uvedených v rozvaze v příslušném roce. Tato hodnota je stejná jako ve výkazu zisku a ztráty.

U změny dlouhodobých závazků došlo k výraznému nárůstu hodnoty položky (stejně tak jako u položky zahrnující zvýšení základního kapitálu) v roce 2019, kdy je očekáváno dokončení plánované investice.

Peněžní tok celkem vychází, kromě roku 2019, v záporných hodnotách, avšak stav peněžních prostředků na konci období je ve všech predikovaných letech v hodnotách kladných (od roku 2019 má klesající tendenci).

4.4 Pesimistická varianta finančního plánu

Tato varianta finančního plánu obsahuje tržby z prodeje výrobků a služeb pro následující roky 2018-2021, stejně tak jako je tomu u optimistické varianty, primárně na základě informací ze společností, neboť pro samotnou prognózu tržeb společnosti nepostačuje regresní analýza či metoda časových řad, jelikož společnost plánuje v průběhu sledovaných let dokončení investice v hodnotě 1 000 000 000 Kč (tato hodnota zůstává pro obě varianty stejná). V roce 2018 předpokládá tržby z prodeje výrobků a služeb ve výši 556 139 000 Kč, v roce 2019 ve výši 609 963 000 Kč, v roce 2020 ve výši 654 263 000 Kč a v roce 2021 až ve výši 705 212 000 Kč.

Detailní popis plánování jednotlivých položek v jednotlivých výkazech byl uveden již v předchozí kapitole této práce v rámci optimistické varianty plánu. Z tohoto důvodu budou zde popsány a objasněny pouze vybrané položky.

4.4.1 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Oproti optimistické variantě se u varianty pesimistické předpokládá pomalejší nárůst tržeb (zde znázorněno jako položka Výkony). Ostatní položky byly vyčísleny stejným způsobem jako tomu bylo u optimistické varianty.

Tab. 69: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč – pesimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
Obchodní marže	561 970	654 189	737 892	832 305
Výkony	282 214	328 525	370 560	417 973
Výkonová spotřeba	145 260	169 097	190 733	215 138
Osobní náklady	150	175	197	222
Daně a poplatky	64 699	71 130	145 198	160 945
Úprava hodnot z provozní činnosti	11 543	13 438	15 157	17 096
Ostatní provozní položky (změna rezerv)	58 103	71 824	16 047	20 931
Provozní výsledek hospodaření	561 970	654 189	737 892	832 305
Nákladové úroky	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	198	490	836	868
Výsledek hospodaření z neprovozního majetku	198	490	836	868
Celkový výsledek hospodaření před daní	58 301	72 314	16 883	21 799
Daň	11 077	13 740	3 208	4 142
Výsledek hospodaření za účetní období	47 224	58 574	13 675	17 657

Co se týká pesimistické varianty finančního plánu, tak ve všech predikovaných letech je naplánován kladný výsledek hospodaření, avšak nižší oproti optimistické variantě z důvodu pomalejšího nárůstu tržeb.

4.4.2 Rozvaha (aktiva) – pesimistická varianta

Vývoj jednotlivých aktivních položek zachycuje následující tabulka č. 70. Popis stanovování položek byl popsán již u optimistické varianty.

Tab. 70: Plánovaná aktiva – pesimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Plánovaná aktiva v tis. Kč – pesimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	679 571	1 772 271	1 816 921	1 869 516
Dlouhodobý majetek	438 393	1 438 393	1 455 384	1 472 374
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 597	35 597	35 692	35 787
Dlouhodobý hmotný majetek	432 796	1 402 796	1 419 692	1 436 587
Pozemky	4 887	64 887	64 887	64 887
Stavby	149 939	639 939	645 688	651 436
Samostatné movité věci	253 025	673 025	684 172	695 319
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	19 392	19 392	19 392	19 392
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	5 553	5 553	5 553	5 553
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	240 783	333 483	361 142	396 747
Zásoby	75 100	87 424	98 610	111 227
Pohledávky	67 681	78 788	88 869	100 240
Peněžní prostředky	98 001	167 271	173 664	185 280
Časové rozlišení	395	395	395	395

Ve výše uvedené tabulce můžeme sledovat odlišný vývoj oběžných aktiv oproti optimistické variantě (tam se jednalo o postupný nárůst oběžných aktiv). V pesimistické variantě rozvahy mají oběžná aktiva nejprve rostoucí trend a následně od roku 2019 výrazně klesají.

Stejně tak jako u optimistické varianty, i zde má dlouhodobý majetek vyšší podíl na celkových aktivech než oběžný majetek.

Výrazný pokles v rámci oběžných aktiv zažila položka Peněžní prostředky, která je převzata z plánovaného výkazu Cash flow (viz. níže).

4.4.3 Rozvaha (pasiva) – pesimistická varianta

Stejně tak jako u aktivních položek bylo konstatováno, i pasivní položky v pesimistické variantě výkazu rozvaha byly stanoveny stejným způsobem jako tomu bylo u optimistické varianty.

Tab. 71: Plánovaná pasiva – pesimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Plánovaná pasiva v tis. Kč – pesimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	679 571	1 772 271	1 816 921	1 869 516
Vlastní kapitál	468 514	877 089	890 764	908 422
Základní kapitál	241 200	741 200	741 200	741 200
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	23 569	25 930	28 859	29 543
Výsledek hospodaření minulých let	156 521	51 385	107 030	120 022
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	47 224	58 574	13 675	17 657
Cizí zdroje	209 876	894 001	924 976	959 913
Rezervy	1 919	1 919	1 919	1 919
Dlouhodobé závazky	10 148	661 813	663 324	665 029
Krátkodobé závazky	197 809	230 269	259 732	292 965
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	1 181	1 181	1 181	1 181

Předpoklad zvýšení základního kapitálu a navýšení položky dlouhodobých závazků zde zůstal stejný jako u optimistické varianty, neboť plánovaná investice bude dokončena v obou případech.

U obou variant (tedy i u předchozí vyčíslené optimistické variantě) dochází od roku 2019 k převýšení cizího kapitálu nad kapitálem vlastním (z důvodu zápůjčky od mateřské společnosti). Tento fakt je poměrně významným, neboť v minulosti (od roku 2013), cizí zdroje společnosti nepřevažovaly nad vlastními zdroji.

Rozdílná je oproti optimistické variantě položka výsledku hospodaření za účetní období, která je přebírána z výkazu zisku a ztráty. Od roku 2020 se tato položka dostává do záporných hodnot (více informací viz. výše).

4.4.4 Cash flow – pesimistická varianta

Poslední ze skupiny výkazů v rámci finančního plánování tvoří výkaz o peněžních tocích neboli cash flow. Rovněž jako u předchozích dvou výkazů, detailní popis sestavování byl popsán u optimistické varianty tohoto výkazu.

Tab. 72: Plánovaný cash flow – pesimistická varianta v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Plánovaný cash flow v tis. Kč – pesimistická varianta				
	2018	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	39 590	98 001	167 271	173 664
Výsledek hospodaření za účetní období	47 064	58 178	12 998	16 954
Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)	64 699	71 130	145 198	160 945
Odpisy dlouhodobého majetku	64 699	71 130	145 198	160 945
Změna zůstatků rezerv	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv (=Σ)	28 564	9 030	8 196	9 245
Změna stavu pohledávek	-15 620	-11 107	-10 081	-11 371
Změna stavu krátkodobých závazků	48 612	32 460	29 463	33 233
Změna stavu zásob	-4 200	-12 324	-11 186	-12 617
Změna stavu ostatních aktiv	-135	0	0	0
Změna stavu ostatních pasiv	-93	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	140 327	138 337	166 392	187 144
Nabytí dlouhodobého majetku	-81 689	-1 071 130	-162 188	-177 936
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-81 689	-1 071 130	-162 188	-177 936
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍHO MAJETKU CELKEM	58 637	-932 792	4 204	9 209
Příjmy z neprovozního majetku a mimoř. příjmy	160	397	677	703
Výnosové úroky	198	490	836	868
Diference v platbě daně oproti dani z PVH	-38	-93	-159	-165
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK Z NEPROVOZNÍHO MAJ. CELKEM	160	397	677	703
Změna stavu dlouhodobých závazků	-386	651 665	1 511	1 705
Zvýšení a snížení VK z vybraných operací	0	350 000	0	0
Upsání cenných papírů a účastí (zvýš. zákl. kap.)	0	350 000	0	0
Výplata dividend a podílů ze zisku	0	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI CELKEM	-386	1 001 665	1 511	1 705
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	58 411	69 270	6 393	11 617
Stav peněžních prostředků na konci období	98 001	167 271	173 664	185 280

U pesimistické varianty výkazu cash flow je možné sledovat, že peněžní tok v prvních dvou predikovaných letech je vyčíslen v kladných hodnotách a od roku 2020 naopak v hodnotách záporných. Tento fakt je zapříčiněn rovněž tím, že zde byl převzat

výsledek hospodaření za běžné období z výkazu zisku a ztráty, který v letech 2020 a 2021 dosahoval záporných hodnot.

Plánované investice do DM (viz položka Nabytí dlouhodobého majetku) jsou u pesimistické varianty o něco nižší, než tomu bylo u varianty pesimistické (důvody rozebrány viz. výše).

Stav peněžních prostředků na konci období je však v kladných hodnotách jako tomu bylo u optimistické varianty.

4.5 Zhodnocení variant finančního plánu

Cílem této podkapitoly je posoudit jednotlivé varianty finančního plánu na základě opětovného vyčíslení ukazatelů finanční analýzy, avšak pro tentokrát pro predikované roky 2018-2021. Byly zvoleny vybrané poměrové ukazatele – konkrétně ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele likvidity

Likvidita se dělí na okamžitou, pohotovou a běžnou a v následující tabulce budou připomenuty hodnoty jakých společnost dosahovala u těchto ukazatelů v minulosti a v tabulce č. 75 jsou pak uvedeny hodnoty těchto třech likvidit, které jsou vyčísleny pro optimistickou a pesimistickou variantu finančního plánu.

Tab. 73: Ukazatele likvidity za roky 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

Likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita	2,24	3,19	0,08	0,37	0,27
Pohotová likvidita	4,90	8,89	1,15	0,75	0,61
Běžná likvidita	7,22	11,89	1,67	1,29	1,09

Tab. 74: Ukazatele likvidity pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

Likvidita	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita – optimistická var.	0,38	0,64	0,58	0,61
Okamžitá likvidita – pesimistická var.	0,50	0,73	0,67	0,63
Pohotová likvidita – optimistická var.	0,75	1,01	0,95	0,98
Pohotová likvidita – pesimistická var.	0,84	1,07	1,01	0,97
Běžná likvidita – optimistická var.	1,16	1,42	1,36	1,39
Běžná likvidita – pesimistická var.	1,22	1,45	1,39	1,35

Na základě stanovených předpokladů je možné říci, že v letech 2018-2021 ukazatele likvidity budou dosahovat vyšších hodnot převážně v pesimistické variantě než ve variantě optimistické.

Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,9-1,1 (pro ČR je v některých publikacích dolní hranice snížena na 0,6). Doporučené hodnoty pohotové likvidity se pohybují v rozmezí 1-1,5. Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity jsou v rozmezí 1,5-2,5.

S ohledem na doporučené hodnoty je možné konstatovat, že společnost v predikovaných letech 2018-2021 dosahuje doporučených hodnot jen v některých typech likvidit a variant. Avšak tato skutečnost nemusí defacto hned znamenat významné problémy, neboť výše těchto ukazatelů se odlišuje v jednotlivých odvětvích a pro lepší zhodnocení a vyvození relevantních závěrů bude přesnější vývoj oborového průměru v daných letech. I přesto je možné říci, že v predikovaných letech dosahuje společnost vyšších hodnot ukazatelů likvidity než v posledních dvou letech z minulosti.

Ukazatele rentability

V následující tabulkách jsou uvedeny hodnoty rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb. Nejprve se jedná o hodnoty z minulých let (2013-2017) a následně jsou vyčísleny i hodnoty těchto ukazatelů pro predikované období 2018-2021.

Tab. 75: Ukazatele rentability v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

Rentabilita	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	16,34%	22,00%	12,67%	9,59%	7,97%
ROE	18,14%	18,52%	13,35%	11,71%	9,27%
ROS	11,79%	18,08%	17,54%	12,15%	9,52%

Tab. 76: Ukazatele rentability pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

Rentabilita	2018	2019	2020	2021
ROA – optimistická var.	8,77%	4,36%	2,39%	4,00%
ROA – pesimistická var.	8,58%	4,08%	0,93%	1,17%
ROE – optimistická var.	10,08%	7,10%	3,95%	6,65%
ROE – pesimistická var.	10,08%	6,68%	1,54%	1,94%
ROS – optimistická var.	10,37%	11,31%	5,13%	7,25%
ROS – pesimistická var.	10,37%	11,05%	2,29%	2,62%

Dle stanovených předpokladů pro obě varianty plánu, je na první pohled nejpříznivějším rokem v oblasti rentability rok 2018, kdy všechny ukazatele v obou variantách dosahují nejvyšších hodnot z předikovaného období (a zároveň dosahují vyšších hodnot oproti roku 2017). V roce 2020 se všechny tři typy rentability v obou variantách dostávají na své nejnižší hodnoty ze všech sledovaných let (ať již v minulosti nebo z let predikovaných). Od roku 2021 dochází však k opětovnému růstu všech tří ukazatelů, avšak i přes tento fakt dosahují velmi nízkých hodnot.

Ukazatele zadluženosti

Z ukazatelů zadluženosti budou vyčísleny dva ukazatele – celková zadluženost a její doplňkový ukazatel, koeficient samofinancování. V první tabulce jsou opět uvedeny hodnoty z minulých let a v tabulce následující hodnoty vyčíslené pro predikované období.

Tab. 77: Celková zadluženost a koeficient samofinancování v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	17%	7%	25%	30%	28%
Koeficient samofinancování	83%	93%	75%	70%	72%

Tab. 78: Ukazatele zadluženosti pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

Zadluženost	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost – optimistic. var.	29,37%	50,13%	50,89%	51,27%
Celková zadluženost – pesimistic. var.	30,88%	50,44%	50,91%	51,35%
Koeficient samofinancování – optimistická varianta	70,45%	49,81%	49,04%	48,67%
Koeficient samofinancování – pesimistická varianta	68,94%	49,49%	49,03%	48,59%

V roce 2018, stejně tak jako v minulých letech, u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. převažuje vlastní kapitál nad cizími zdroji a z toho důvodu společnost vykazuje koeficient samofinancování v daleko vyšších hodnotách než celkovou zadluženost. V roce 2019 se však do cizích zdrojů společnosti dostává zápůjčka od mateřské společnosti, která částečně pokrývá plánovanou investici a z toho důvodu dochází k výraznému nárůstu celkové zadluženosti a pro další roky se celková zadluženost a koeficient samofinancování v obou variantách prakticky vyrovnaly.

Ukazatele aktivity

Z ukazatelů zadluženosti budou vyčísleny následující ukazatele: obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Doby obratu jsou však ve všech letech stejné (kromě doby obratu závazků, jelikož ty byly u pesimistické varianty predikovány ve výši větší než u optimistické), neboť byly predikovány jako průměr předchozích let – více viz. předchozí kapitoly. V první tabulce jsou opět uvedeny hodnoty z minulých let a v tabulce následující hodnoty vyčíslené pro predikované období.

Tab. 79: Ukazatele aktivity v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování – zdroj dat: výroční zprávy ze sledovaných let)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	1,39	1,22	0,72	0,79	0,84
Doba obratu zásob (dny)	52	44	63	70	53
Doba obratu pohledávek (dny)	60	83	130	51	39
Doba obratu závazků (dny)	23	15	120	129	110

Tab. 80: Ukazatele aktivity pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv – optimistic. var.	0,85	0,39	0,47	0,55
Obrat aktiv – pesimistic. var.	0,83	0,37	0,41	0,45
Doba obratu zásob – optimistická varianta (dny)	48,78			
Doba obratu zásob – pesimistická varianta (dny)	48,78			
Doba obratu pohledávek – optimistic. varianta (dny)	43,96			
Doba obratu pohledávek – pesimistic. varianta (dny)	43,96			
Doba obratu závazků – optimistická varianta (dny)	119,01			
Doba obratu závazků – pesimistická varianta (dny)	128,48			

V tabulce č. 81 jsou vyčísleny hodnoty ukazatelů aktivity pro predikované roky 2018-2021. Co se týká hodnot obratu aktiv, tak v prvním ze sledovaných let (2018) dosahuje společnost v průměru stejných hodnot jako v roce předešlém. Výrazná změna nastává od roku 2019, kdy hodnota aktiv oproti tržbám mnohonásobně vzrostla díky tomu, že se do majetku dostávají hodnoty plánované investice do budovy, samostatných movitých věcí atd. a v toho důvodu je možné u tohoto ukazatele sledovat výrazný propad (který se však během dalších let mírní).

Doby obratu zásob, pohledávek a závazků jsou ve všech letech a obou variantách stejné (kromě doby obratu závazků, jelikož ty byly u pesimistické varianty predikovány ve větší výši než u varianty optimistické – předpokládá se podobný vývoj jako v roce 2016), neboť byly predikovány jako průměr předchozích let, který byl pak vynásoben

tržbami (tedy následná změna celkové hodnoty předmětu dob obratu byla přímo úměrná změně celkových tržeb).

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících čtyřech let. Za tímto účelem byla provedena strategická a finanční analýza za posledních 5 let, a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry (u ukazatelů u kterých byly příslušné hodnoty možné zjistit) a daty konkurenčních společností.

První část práce obsahovala teoretická východiska finančního plánování. Jednalo se o vysvětlení základních pojmů souvisejících s danou problematikou, seznámení s principy, různými zásadami nebo také důležitými metodami, které jsou podstatné pro samotnou tvorbu finančního plánu. Mezi tyto základní pojmy se řadí především samotný pojem finanční plán a finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza a její jednotlivé metody.

V následující části práce byla nejprve popsána stručně historie a představen vybraný podnik, kterým je pro účely této diplomové práce společnost Hirschmann Czech s.r.o., jejíž hlavní činností je vstřikolisování konektorů, výroba vstřikolisovacích forem a výroba jednoúčelových strojů a zařízení. Byly zde zmíněny nejdůležitější informace o společnosti, které byly následně využity v rámci zpracování vybraných analýz. V rámci strategické analýzy byly zpracovány následující analýzy: SLEPTE analýza, analýza „7S“ a Porterův model konkurenčních sil (tedy došlo ke zanalyzování makroekonomického prostředí, oborového prostředí i vnitřních faktorů). Doplnkové informace o společnosti poskytla rovněž finanční analýza na základě vypracování horizontální a vertikální analýzy jednotlivých položek výkazů, analýzy poměrových a rozdílových ukazatelů a také analýzy soustav ukazatelů. Závěrem této části práce byla vypracována SWOT matice, v níž došlo ke shrnutí informací z předchozích analýz.

Základním východiskem pro tvorbu samotného finančního plánu bylo následně potřebné vymezit relevantní trh a provést jeho prognózu pro budoucí roky 2018-2021. V této souvislosti byla pomocí Pearsonova korelačního koeficientu zkoumána závislost makroekonomických ukazatelů na vývoji tržeb. Nejvyšší závislost zde byla prokázána s ukazatelem HDP (v mld. Kč). V souvislosti s tím bylo vypracováno několik trendů (i spolu s metodou časových řad) a na základě nejvyššího koeficientu determinace a

informací ze strategické analýzy byl vybrán trend, který nejvíce odpovídá následujícímu vývoji odvětví – logaritmický trend regresní analýzy.

Podstatnou roli ve finančním plánu hrají tzv. generátory hodnoty, kterými jsou především tržby a jejich vývoj, zisková marže, investice do pracovního kapitálu a plán dlouhodobého majetku. Z důvodu reálnějších výsledků byly využity hodnoty předpokládaných nárůstů položek, které byly zjištěny přímo z dané společnosti pro predikované roky. Všechny hodnoty byly vypracovávány ve dvou variantách – optimistické a pesimistické, tak aby v těchto dvou variantách mohl být sestaven návrh finančního plánu.

Pro obě varianty – optimistickou a pesimistickou byly následně navrženy plánované účetní výkazy pro roky 2018-2021. Tyto výkazy byly závěrem práce podrobeny opět finanční analýze pomocí stejných metod jako v případě finanční analýzy týkající se dat z minulosti – byla využita analýza poměrových ukazatelů (konkrétně ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity).

Závěrem je možné konstatovat, že finanční plán společnosti, tak, jak byl vytvořen autorkou této práce, v sobě zahrnuje důsledky plánované investice, kterou společnost plánuje dokončit v průběhu roku 2019. Investice je zaměřena na výstavbu nové výrobní haly a rozšíření výroby ve společnosti Hirschmann Czech s.r.o. Z důvodu investice tedy došlo v letech pro sestavování budoucích výkazů ke změně složení položek aktiv a pasiv, což se následně odrazilo i ve vyčíslených ukazatelích finanční analýzy. Predikované tržby společnosti byly vyčísleny na základě informací ze společnosti, která má nasmlouvané příslušné zakázky na své výrobky po dokončení investice. Přínos této diplomové práce spočívá ve vypracovaném přehledu odhadu vývoje jednotlivých položek účetních výkazů po dokončení plánované investice. S ohledem na výše uvedené je možné říci, že cíl stanoven v úvodu této diplomové práce byl tedy naplněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. Poslední aktualizace: 1. 11. 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Cílování inflace. *Česká národní banka* [online]. Poslední aktualizace: 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html#inflacni_cile

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, a.s., 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

Hirschmann Czech s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2013*. Vsetín (CZ): Hirschmann Czech s.r.o., 2013.

Hirschmann Czech s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2014*. Vsetín (CZ): Hirschmann Czech s.r.o., 2014.

Hirschmann Czech s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2015*. Vsetín (CZ): Hirschmann Czech s.r.o., 2015.

Hirschmann Czech s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2016*. Vsetín (CZ): Hirschmann Czech s.r.o., 2016.

Hirschmann Czech s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2017*. Vsetín (CZ): Hirschmann Czech s.r.o., 2017.

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. Poslední aktualizace: 18. 1. 2019 [cit. 16. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ISO 14001. *iso.cz* [online]. Poslední aktualizace: 2017 [cit. 20. 1. 2019]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>

ISO/TS 16949. *iso.cz* [online]. Poslední aktualizace: 2017 [cit. 20. 1. 2019]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KEŘKOVSKÝ, M., P. NOVÁK a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 201 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2004, 102 s. ISBN 80-214-2564-4.

LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

Makroekonomická predikce – listopad 2018. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Poslední aktualizace: 6. 11. 2018 [cit. 18. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-listopad-2018-33386>

MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku*. 4. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2018, 536 s. ISBN 978-80-87865-38-5.

Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. Poslední aktualizace: 11. 1. 2019 [cit. 16. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. Poslední aktualizace: 11. 1. 2019 [cit. 16. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Programové prohlášení vlády. *Vláda České republiky* [online]. Poslední aktualizace: 27. 6. 2018 [cit. 20. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/#Zahranicni_politika

Přehled změn v účetnictví od roku 2016. *portal.POHODA.cz* [online]. Poslední aktualizace: 26.1.2016 [cit. 10. 3. 2019]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/prehled-zmen-v-ucetnictvi-od-roku-2016/>

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Štábně-liniová organizační struktura. *Management mania* [online]. Poslední aktualizace: 29. 6. 2015 [cit. 20. 11. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. In: *CODEXIS* [právní informační systém]. Atlas consulting, © 2015 [cit. 1. 10. 2018].

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. Poslední aktualizace: 11. 1. 2019 [cit. 16. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČNB	Česká národní banka
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a nákladovými úroky
EBT	zisk před zdaněním
HDP	hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
VH	výsledek hospodaření

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Úrokové sazby v České republice v letech 2013–2018.....	67
Graf 2: Ukazatele rentability pro společnost Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013-2017 v procentech	89
Graf 3: Celková zadluženost a koeficient samofinancování u společnosti Hirschmann Czech s.r.o. v letech 2013-2017 v procentech	97
Graf 4: Lineární trend – regresní analýza	109
Graf 5: Exponenciální trend – regresní analýza.....	109
Graf 6: Polynomický trend – druhého stupně – regresní analýza.....	110
Graf 7: Logaritmický trend - regresní analýza.....	110
Graf 8: Lineární trend – metoda časových řad	112
Graf 9: Exponenciální trend – metoda časových řad.....	112
Graf 10: Polynomický trend – druhého stupně – metoda časových řad	113
Graf 11: Logaritmický trend - metoda časových řad.....	113

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Celková struktura finančního plánu.....	22
Obr. 2: Porterův model konkurenčních sil.....	29
Obr. 3: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření.....	33
Obr. 4: Vzájemná provázanost účetních výkazů	37
Obr. 5: Krátkodobé finanční plánování podniku	55
Obr. 6: Logo společnosti Hirschmann Czech s.r.o.	58
Obr. 7: Organizační struktura společnosti Hirschmann Czech s.r.o.	i

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Struktura rozvahy	35
Tab. 2: Hodnocení bilanční analýzy I.....	48
Tab. 3: Hodnocení bilanční analýzy II.....	50
Tab. 4: Hodnocení Beermanovy diskriminační funkce	52
Tab. 5: SWOT matice	53
Tab. 6: Vývoj počtu obyvatel v ČR a ve Zlínském kraji vždy k 1.1. příslušného roku..	59
Tab. 7: Věkové složení počtu obyvatel ve Zlínském kraji	60
Tab. 8: Míra nezaměstnanosti v ČR, ve Zlínském kraji a zaměstnanost	60
Tab. 9: Průměrná měsíční mzda v České republice a ve Zlínském kraji a minimální mzda v ČR	61
Tab. 10: Vývoj sazeb DPH v ČR od roku 2010 do současnosti v %.....	63
Tab. 11: Vývoj kurzu EURA vůči české koruně v letech 2015-2018	64
Tab. 12: Vývoj HDP v České republice v letech 2013–2018 a predikce vývoje na další roky	65
Tab. 13: Míra inflace v České republice v letech 2013-2018	66
Tab. 14: Vývoj úrokových sazeb v České republice v letech 2013-2018.....	66
Tab. 15: Objem mezd a platů.....	68
Tab. 16: Celková hodnota aktiv a tržeb ve vybraných společnostech za rok 2017 v tis. Kč	72
Tab. 17: Aktiva společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013–2017	76
Tab. 18: Horizontální analýza aktiv za roky 2013–2017.....	77
Tab. 19: Vertikální analýza aktiv za roky 2013–2017	79
Tab. 20: Pasiva společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013–2017	80
Tab. 21: Horizontální analýza pasiv za roky 2013–2017	81
Tab. 22: Vertikální analýza pasiv za roky 2013–2017	82
Tab. 23: Výkaz zisku a ztráty společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013–2017	83
Tab. 24: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2013–2017.....	84
Tab. 25: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2013–2017	86
Tab. 26: Ukazatele rentability v letech 2013-2017.....	87

Tab. 27: Obrat celkových aktiv v letech 2013-2017	90
Tab. 28: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2013-2017	91
Tab. 29: Doba obratu zásob v letech 2013-2017	92
Tab. 30: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017	93
Tab. 31: Celková zadluženost v letech 2013-2017	95
Tab. 32: Koeficient samofinancování v letech 2013-2017	96
Tab. 33: Čistý pracovní kapitál – manažerský a investorský přístup v letech 2013-2017	97
Tab. 34: Čisté pohotové prostředky v letech 2013-2017	98
Tab. 35: Altmanův index finančního zdraví podniku v letech 2013-2017	99
Tab. 36: Soustava bilančních hodnot podle R. Douchy – bilanční analýza I v letech 2013-2017	100
Tab. 37: Soustava bilančních hodnot podle R. Douchy – bilanční analýza II v letech 2013-2017	101
Tab. 38: Beermanova diskriminační funkce v letech 2013-2017	102
Tab. 39: SWOT matice	105
Tab. 40: Vývoj tržeb společnosti Hirschmann Czech s.r.o. a odvětví	107
Tab. 41: Vybrané makroekonomické ukazatele v letech 2010-2017	108
Tab. 42: Pearsonův korelační koeficient	108
Tab. 43: Prognóza tržeb trhu CZ-NACE 29 pomocí metod regresní analýzy	111
Tab. 44: Prognóza tržeb trhu CZ-NACE 29 pomocí metody časových řad	114
Tab. 45: Prognóza tržeb – optimistická varianta	115
Tab. 46: Prognóza tržeb – pesimistická varianta	116
Tab. 47: Varianty prognózy tržeb	117
Tab. 48: Zisková marže shora – optimistická varianta	118
Tab. 49: Zisková marže shora – pesimistická varianta	118
Tab. 50: Zisková marže zdola – optimistická varianta	119
Tab. 51: Zisková marže zdola – pesimistická varianta	120
Tab. 52: Doba obratu vybraných položek ve dnech – optimistická varianta	120
Tab. 53: Doba obratu vybraných položek ve dnech – pesimistická varianta	121
Tab. 54: Predikované hodnoty položek pracovního kapitálu – optimistická varianta ..	122
Tab. 55: Predikované hodnoty položek pracovního kapitálu – pesimistická varianta ..	122

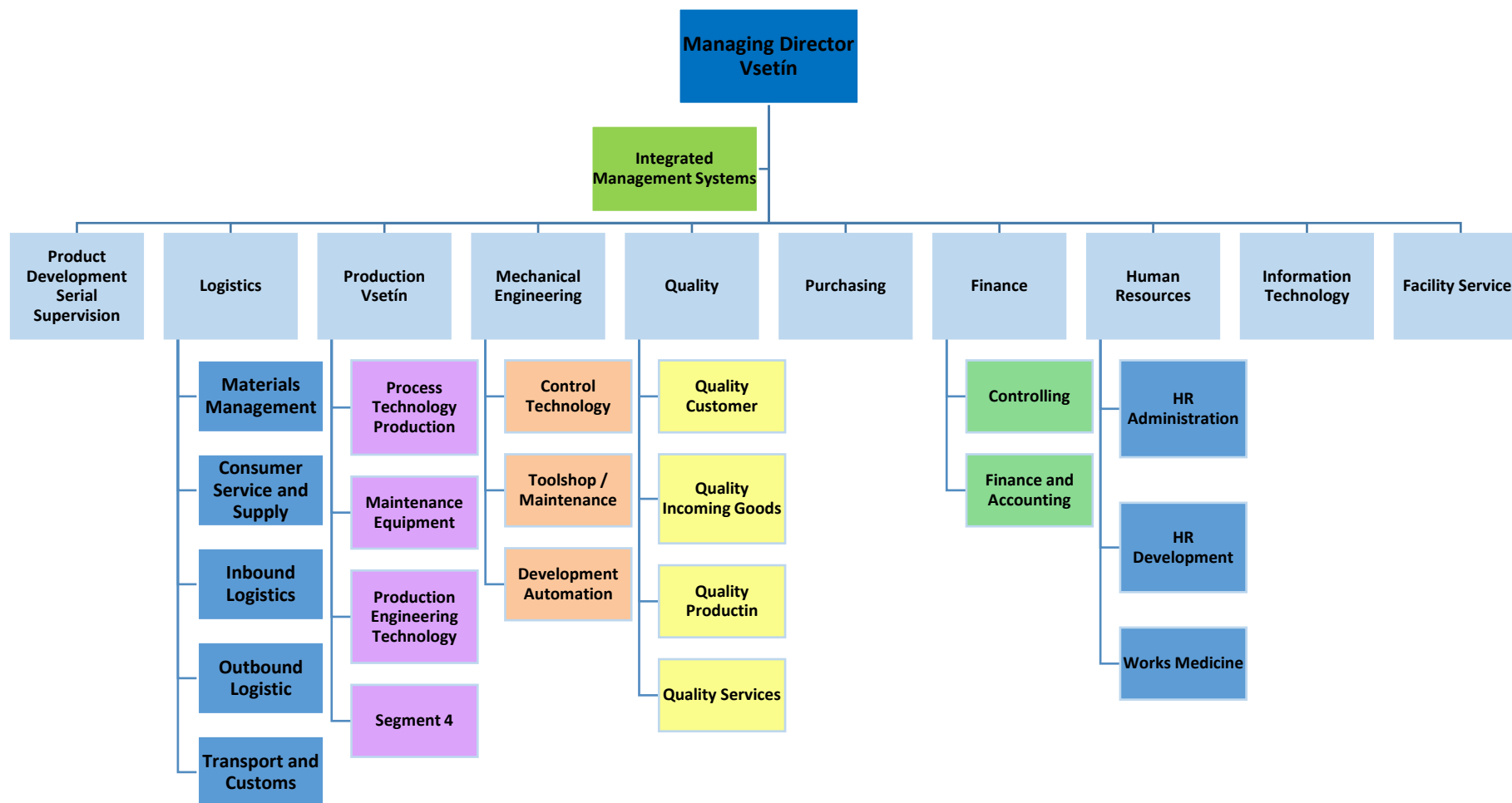
Tab. 56: Plánovaná investice – zařazení majetku do odpisových skupin	123
Tab. 57: Zdroje financování investice	124
Tab. 58: Výpočet koeficientu náročnosti u DNM – optimistická a pesimistická varianta	124
Tab. 59: Výpočet koeficientu náročnosti u staveb – optimistická a pesimistická varianta	125
Tab. 60: Výpočet koeficientu náročnosti u SMV – optimistická a pesimistická varianta	125
Tab. 61: Odhad budoucích investic – optimistická varianta.....	126
Tab. 62: Odhad budoucích investic – pesimistická varianta	126
Tab. 63: Celková investice do DM ve sledovaném období – optimistická varianta	126
Tab. 64: Celková investice do DM ve sledovaném období – pesimistická varianta	127
Tab. 65: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta v tis. Kč	128
Tab. 66: Plánovaná aktiva – optimistická varianta v tis. Kč.....	130
Tab. 67: Plánovaná pasiva – optimistická varianta v tis. Kč	131
Tab. 68: Plánovaný cash flow – optimistická varianta v tis. Kč.....	133
Tab. 69: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta v tis. Kč	135
Tab. 70: Plánovaná aktiva – pesimistická varianta v tis. Kč	136
Tab. 71: Plánovaná pasiva – pesimistická varianta v tis. Kč.....	137
Tab. 72: Plánovaný cash flow – pesimistická varianta v tis. Kč	138
Tab. 73: Ukazatele likvidity za roky 2013-2017	139
Tab. 74: Ukazatele likvidity pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě	140
Tab. 75: Ukazatele rentability v letech 2013-2017	141
Tab. 76: Ukazatele rentability pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě	141
Tab. 77: Celková zadluženost a koeficient samofinancování v letech 2013-2017	142
Tab. 78: Ukazatele zadluženosti pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě.....	142
Tab. 79: Ukazatele aktivity v letech 2013-2017	143
Tab. 80: Ukazatele aktivity pro roky 2018-2021 v optimistické a pesimistické variantě	143

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2: Účetní výkazy společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017 – zjednodušená forma

Příloha č. 1: Organizační struktura



Obr. 7: Organizační struktura společnosti Hirschmann Czech s.r.o. (Upraveno dle výročních zpráv společnosti)

Příloha č. 2: Účetní výkazy společnosti Hirschmann Czech s.r.o. za roky 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017 – zjednodušená forma

Aktiva společnosti v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA celkem	422 240	377 365	541 810	547 946	584 214
B. Dlouhodobý majetek	162 612	160 972	325 059	348 272	421 403
B.I. DNM	144	1 581	2 913	3 697	5 502
B.II. DHM	162 468	159 391	322 146	344 575	415 901
B.II.1.2 Stavby	31506	34671	122536	119494	144191
B.II.2 Hmotné movité věci a jejich soubory	125934	105254	192759	210569	241878
C. Oběžná aktiva	259 048	216 038	216 374	199 273	162 551
C.I. Zásoby	83 019	54 545	67 174	82 380	70 900
C.I.1. Materiál	31 111	17 991	41 211	43 884	46 005
C.I.2. Nedokončená výroba	3 909	2 257	5 776	14 396	10 388
C.I.3. Výrobky a zboží	47 999	34 297	20 187	24 100	14 507
C.II. Pohledávky	95 692	103 620	139 465	59 899	52 061
C.II.2.1. Pohledávky z obch. vztahů	94 804	102 622	128 361	50 139	44 294
C.IV. Peněžní prostředky	80 337	57 873	9 735	56 994	39 590
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	124	1 809	104	93	67
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	80 213	56 064	9 631	56 901	39 523
D. Časové rozlišení	580	355	377	401	260

Pasiva společnosti v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA celkem	422 240	377 365	541 810	547 946	584 214
A. Vlastní kapitál	348 925	350 590	404 002	383 059	421 290
A.I. Základní kapitál	241 200	241 200	241 200	241 200	241 200
A.III. Fondy ze zisku	10 165	13 440	16 922	19 366	21 617
A.IV. VH minulých let	34 250	31 015	91 934	77 648	119 432
A.V. VH běžného účetního období	63 310	64 935	53 946	44 845	39 041
B. + C. Cizí zdroje	72 020	25 903	136 267	163 963	161 650
B. Rezervy	35 171	4 893	657	985	1 919
C.I. Dlouhodobé závazky	948	2 846	5 770	8 136	10 534
C.II. Krátkodobé závazky	35 901	18 164	129 840	154 842	149 197
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	13 662	5 437	116 996	141 063	134 019
D. Časové rozlišení	1 295	872	1 541	924	1 274

Výkaz zisku a ztráty společnosti v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	577 010	459 044	391 536	432 556	488 901
A. Výkonová spotřeba	297 635	213 323	180 735	240 649	271 386
A.2 Spotřeba materiálu a energie	252 879	167 711	135 185	204 036	233 824
A.3 Služby	44 756	45 612	45 550	36 613	37 562
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	14 947	- 15 843	- 9 749	- 13 237	13 737
C. Aktivace	0	0	- 12 282	- 12 261	- 27 773
D. Osobní náklady	158 607	145 811	99 407	102 767	112 633
E. Úpravy hodnot z provozní činnosti	-	-	44 057	61 186	69 795
E.1 Úpravy hodnot DNM a DHM	49 063	42 594	42 573	55 603	64 699
III. Ostatní provozní výnosy	936	1 027	15 098	2 908	2 824
F. Ostatní provozní náklady	1 660	1 550	16 312	3 802	5 413
* Provozní VH	68 998	83 008	68 656	52 558	46 534
VII. Ostatní finanční výnosy	16 846	3 040	1 524	957	9065
K. Ostatní finanční náklady	9 029	6 229	3 466	517	8293
* Finanční VH	8 263	- 2 966	- 1 872	453	776
** VH před zdaněním	77 261	80 042	66 784	53 011	47 310
L. Daň z příjmů	13 951	15 107	12 838	8 166	8 269
** VH po zdanění	63 310	64 935	53 946	44 845	39 041
*** VH za účetní období	63 310	64 935	53 946	44 845	39 041